

**PROPUESTA METODOLÓGICA AJUSTADA PARA ABORDAR EL DESARROLLO  
TERRITORIAL A PARTIR DE PROYECTOS**

**WILSON MARIO GARCÍA SÁENZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Medellín**

**2018**

**PROPUESTA METODOLÓGICA AJUSTADA PARA ABORDAR EL DESARROLLO  
TERRITORIAL A PARTIR DE PROYECTOS**

**WILSON MARIO GARCÍA SÁENZ**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Gerencia de  
Proyectos**

**Asesor: Elkin Arcesio Gómez Salazar, DCEA, MBA, MGP, CQRM**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Medellín**

**2018**

## Tabla de contenido

Introducción.....	9
1. Justificación .....	11
2. Objetivo central .....	13
3. Objetivos específicos .....	13
4. Marco de referencia .....	14
4.1. La participación ciudadana, los planes y el territorio .....	14
4.2. La participación en la Constitución de 1991 .....	15
4.3. El esquema o el modelo .....	22
5. Metodología.....	25
5.1. Pasos en la selección de una muestra.....	27
5.2. Las encuestas .....	27
5.3. Origen .....	28
5.4. Herramientas .....	28
5.5. Diseño .....	28
9.5.1. La encuesta I .....	29
5.6. Proceso .....	32
6. Metodologías existentes .....	32
6.1. Análisis documental.....	32
6.2. Antecedentes históricos.....	33

6.3. Diagnóstico: la relación planeación-territorio-participación-proyecto .....	34
6.4. La encuesta y sus resultados: Información de carácter primario .....	36
6.5. Procesamiento – resultados y análisis de las encuestas .....	38
Encuesta 1. La organización empresarial e institucional y la participación ciudadana en el municipio de Pereira .....	38
Encuesta 2. Análisis sobre mecanismos de participación ciudadana en el municipio de Pereira .....	42
CONCLUSIONES GENERALES (las dos encuestas) .....	43
6.6. La identificación de variables clave .....	45
6.7. El territorio .....	48
10.7.1. Territorio geográfico .....	48
10.7.2. Territorio y comunidad .....	49
10.8. Visión estratégica .....	50
10.9. La articulación PD, POT, participación, proyecto .....	52
11. La metodología propuesta .....	53
11.1. PASO 1. El marco institucional: público-privado .....	54
11.1.1. La visión estratégica .....	55
11.1.2. Identificación de ejes estratégicos .....	55
11.1.3. Opción de inversión (temáticas) .....	55
11.1.4. Programas y(o) proyectos (temáticos) .....	55

11.2. PASO 2. El taller: participación – desarrollo .....	56
PASO 3. El proyecto: eje integrador.....	61
11.3. PASO 4. Las alianzas: público-privadas-sociales .....	71
12. Conclusiones.....	73
13. Recomendaciones .....	77
14. Referencias bibliográficas .....	80
ANEXOS .....	83
Anexo 1. Propuesta metodológica ajustada para abordar el desarrollo territorial a partir de proyectos .....	83
Anexo 2. Formatos de los talleres .....	86

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Matriz de relación institucional .....	55
Tabla 2. Paso 2. El taller: participación – desarrollo.....	56
Tabla 3. Estructura básica del proyecto.....	64

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Resultados relevantes a decisores de organizaciones (público-privados).....	39
Figura 2. . Colaboración, ayuda o participación.....	39
Figura 3. Establecimiento de procesos relacionados con la participación ciudadana .....	40
Figura 4. Resultados de la participación.....	40
Figura 5. Relaciones de organizaciones y entre organizaciones .....	41
Figura 6. Capacitación en participación ciudadana .....	41
Figura 7. Resultados relevantes de la encuesta a líderes sociales .....	43
Figura 8. Territorio, desarrollo y resultados relevantes encuesta a líderes sociales de la comunidad .....	46
Figura 9 Enfoque sistémico .....	51
Figura 10. Visión estratégica .....	52
Figura 11. Los pasos metodológicos .....	53
Figura 12. Paso 1. La matriz de relaciones.....	54
Figura 13. El proyecto, eje integrador .....	64

## **Resumen**

El presente estudio parte y centra su análisis en la Constitución Nacional de Colombia (1991) y sus desarrollos legales (leyes y decretos), en tres componentes centrales: el Plan de Desarrollo y el Ordenamiento Territorial y su correlación con la Participación Comunitaria, temas de referencia en el desarrollo integrado de Colombia y sus territorios (departamentos y municipios). Este trabajo se realiza en el municipio de Pereira y podrá servir como propuesta de referencia para otros territorios. El estudio utiliza y analiza primeramente información de tipo secundario (leyes, decretos y documentos de centros de estudio y consultorías), centrando en la identificación de elementos de correlación entre factores; y primaria, a partir de dos encuestas — usando el método de conveniencia— a comunidades y organizaciones de gobierno, empresas privadas y organizaciones sociales. Información primaria y secundaria que dejan ver la fragilidad y carencia de elementos o herramientas de correlación entre la planeación, el ordenamiento territorial y la participación comunitaria. El estudio esboza una propuesta metodológica altamente participativa estructurada, que propone hacer del proyecto el eje de integración o conjunción de elementos que actúen en el territorio integrando liderazgos, alianzas, esfuerzos y propósitos comunes, lo transformen y lo proyecten hacia un desarrollo integrado e integral. La pretensión se centra en dejar una semilla en las formas y los métodos de trabajar para Colombia y sus territorios a partir del Proyecto, como una herramienta útil a la sociedad, desde donde se piensa, se estructura y se desarrolla una comunidad.

## **Abstrac**

The present study starts and focuses its analysis on the National Constitution of Colombia (1991) and its legal developments (laws and decrees), in three central components: the Development Plan and the Territorial Ordinance and its correlation with the Community Participation, issues of reference in the integrated development of Colombia and its territories (departments and municipalities). This work is carried out in the municipality of Pereira and may serve as a reference proposal for other territories. The study uses and analyzes primarily secondary information (laws, decrees and documents from study centers and consultancies), focusing on the identification of elements of correlation between factors; and primary from two surveys – using the convenience method – to communities and government organizations, private companies and social organizations. Primary and secondary information that show the fragility and lack of elements or tools of correlation between planning, territorial ordering and community participation. The study outlines a highly participative structured **methodological** proposal, that proposes to make the project the axis of integration or conjunction of elements that act in the territory integrating leaderships, alliances, efforts and common purposes, transform it and project it towards an integrated and integral development. The aim is to leave a seed in the forms and methods of working for Colombia and its territories from the Project, as a useful tool to society, from which a community is thought, structured and developed.



## Introducción

Es imposible que un territorio traspase o se proyecte en el tiempo sin tener en cuenta la planeación, el ordenamiento territorial y la participación ciudadana a través de proyectos.

Ciertamente, la vocación de perdurabilidad y la propuesta de desarrollo solo se aseguran mediante la correlación de los factores descritos. Más aun cuando desde la Constitución Política de Colombia las leyes y decretos que la despliegan; los lineamientos de Planeación Nacional; la inversión pública y privada; se le entrega a las *Organizaciones Sociales y a la Participación Ciudadana* un papel protagónica en la estructura socioeconómica y ambiental del territorio.

La razón de ser de la integración o correlación de factores (plan-ordenamiento territorial-participación-proyecto), encuentra el elemento carburante en los postulados inscritos en la Constitución Política de 1991, donde más de treinta (30) de sus artículos se relacionan con la participación como elemento estructural de cambio. En definitiva, el origen y la finalidad de este trabajo es la integración de factores en la búsqueda de la articulación y el desarrollo integrado del territorio.

Aparece de esta manera “El Proyecto” como vehículo de excepción en la integración o conjunción de elementos de variada índole, magnitud, origen, que dan cuenta de intereses personales, mezquinos y carentes de principio a fin de la búsqueda del bien común. Integración, a partir de alianzas que permiten conocer y reconocerse a pesar de las diferencias en el camino hacia el desarrollo participativo. Integración, sobrepasando el asistencialismo y puesto en términos superiores a la cooperación llevan el esquema a pasar de lo cuantitativo para pasar a lo cualitativo. Integración, desde lo cultural como forma, modo y sabor a futuro. Y Por último Integración desde “El Proyecto” como respuesta a requerimientos concretos en procesos

progresivos tras logros efectivos de cambio y mejoramiento de las condiciones de vida de una comunidad.

Concebir la Integración de factores a partir de entender la historia, el presente y pensar el futuro; confrontar problemas y oportunidades sus causas y efectos o consecuencias y diseñar escenarios desde y con la comunidad; permiten concebir la base estructural para consolidar la Integración a partir de proyectos: incluyentes y sostenibles social y económicamente.

La elaboración de esta tesis en el camino a obtener el grado en Magister en Gerencia de Proyectos, discurre en dos escenarios: a) la base conceptual alimentada por una base documental referenciada en la bibliografía anexa y b) el ejercicio de consulta (encuestas) a actores primarios inscrito territorialmente en el municipio de Pereira, ejercicio que servirá de referencia -con los ajustes necesarios- a otros municipios, departamentos y territorios.

Al realizar esta tesis de grado en la Universidad EAFIT, maestría en Gerencia de Proyectos, se utiliza información de carácter secundaria y primaria para esta última se diseñaron dos encuestas y por el método de conveniencia se aplicó a comunidades y organizaciones de gobierno, empresas privadas y organizaciones sociales dejando ver fragilidad y desconocimiento en la correlación de factores. La pretensión se centra en dejar una semilla en las formas y los métodos de trabajar para Colombia y sus territorios una de herramienta que puedan llegar a ser útil a la sociedad.

## **1. Justificación**

Establecer los parámetros básicos para el desarrollo territorial a partir de proyectos específicos no solo es un ejercicio práctico sino una necesidad —ante las exigencias y el contexto actual en Colombia— relacionada con la expedición de la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (Ministerio del Interior y de Justicia, 2011), y la obligatoriedad de todos los municipios de elaborar en diferente nivel y exigencias (de ley) los planes de ordenamiento territorial. Los territorios suelen asimilarse a una región, subregión, área o incluso un país. En su conformación, cuentan con cierta identidad resultante de expresiones ligadas a hechos culturales o procesos históricos, con ciertos niveles de autonomía. En Colombia, y para el caso de esta tesis en el municipio de Pereira, estos emanan de hechos legales (leyes), los cuales otorgan de diferente manera independencia y manejo propios del territorio a gobernantes y a comunidades.

Reconocer la identidad de un territorio y tener las formas de interpretar las contradicciones con otro o con otros, diferenciar las fortalezas y fragilidades de la estructura socioeconómica y valorar el posicionamiento geopolítico o geoestratégico que ese territorio representa en el contexto local, regional, nacional o mundial es un imperativo. El derecho de las comunidades —tanto locales como municipales— a pensar y actuar en su territorio, y la protección de sus valores culturales, sociales y económicos hacen parte de una agenda donde el derecho de decidir las prioridades del desarrollo, en la medida en que este afecte la vida, las creencias, las instituciones y el bienestar espiritual, y de intervenir, en la medida de lo posible, en las tierras que ocupan, su propio desarrollo económico, social, ambiental y cultural hacen parte de una ecuación ligada al territorio como núcleo excepcional.

La inversión en los territorios en proyectos específicos se diversifica, y el Gobierno nacional genera alternativas y flexibilidad en la misma. Se siente un crecimiento importante en los últimos

años, y las facilidades para abordar dicha inversión (alianzas, asociaciones público-privadas, o APP, y concesiones) se abren paso, evidenciado por la llegada de capitales con el propósito de desarrollar y ejecutar grandes proyectos de infraestructura, agroindustria y explotación minero-energética, entre otros. Pero no es desconocido, y se reconoce, el estancamiento y las dificultades que presentan los proyectos, específicamente en los territorios más alejados (periferia), ya sea por dificultades políticas o por desconocimiento en la forma de abordar la inversión desde proyectos en el territorio. Este trabajo pretende valorar las diferentes causas que pudieran estar inmersas en dicha problemática, en el caso del municipio de Pereira. Por tanto, se considera pertinente investigar las causas y, a partir de ello, proponer una metodología para la gestión de proyectos en un territorio específico, con el propósito de facilitar los procesos de participación, equidad y sostenibilidad, y la integración entre niveles territoriales (rural-urbano-regional), agentes privados, academia, comunidades y los demás actores presentes e interesados en la generación de desarrollo a partir de proyectos, desde, en, para y con el territorio.

Dicha problemática exige trabajar en el desarrollo y gestación de una metodología en la cual una comunidad, una localidad (vereda, corregimiento, barrio o comuna), un municipio —en este caso Pereira—, una subregión o una región puedan visualizar, integrar y prospeccionar el territorio desde un proyecto específico, de modo que se garantice su viabilidad económica, social, ambiental y organizacional. Esto a partir de encontrar los medios y las herramientas adecuados para preparar los agentes presentes y actuantes en el territorio, ante: a) riesgos e incertidumbres debido a impactos de la globalización, caracterizada por su influencia creciente, desregulada y turbulenta, b) la normatividad y las leyes expedidas por los diferentes niveles territoriales, especialmente los contenidos en el Ordenamiento Territorial, c) la capacidad de entender y de integrarse con los planes de desarrollo, d) la capacidad de identificar fuentes de inversión, e) la

capacidad de entender y de medir beneficios y amenazas en los proyectos y sus impactos en el territorio, y e) tener a mano metodologías o esquemas de trabajo entendibles, de fácil uso, evaluables y que permitan autoformación en dichas metodologías.

## **2. Objetivo central**

Diseñar una metodología que integre la planeación, el ordenamiento territorial, la participación ciudadana a partir de proyectos, como vehículo de alianzas y desarrollo del territorio.

## **3. Objetivos específicos**

Hacer una evaluación de las herramientas existentes que se utilizan en los diferentes entes territoriales y organizaciones que participan directamente en el desarrollo territorial.

Elaborar un diagnóstico de la relación existente entre los planes, la participación ciudadana, el ordenamiento territorial y los proyectos como factor de cambio en los diferentes niveles de intervención sociocultural.

Identificar variables clave y fundamentales para proponer una metodología ajustada a las necesidades actuales.

Identificar las formas, métodos y ejercicios de planeación, ordenamiento territorial, participación y proyectos en el municipio de Pereira, como ejercicio piloto y de referencia.

Diseñar la herramienta metodológica ajustada.

#### 4. Marco de referencia

La *Constitución Política de Colombia 1991* (Asamblea Nacional Constituyente, 2019 [1991]) marca en el país un hito referencial en las prácticas, las formas y los métodos de enfrentar el desarrollo, y en sus artículos 1 y 2 consigna:

El TÍTULO 1, De los Principios Fundamentales, consigna **Artículo 1.** Colombia como un Estado social de derecho, organizado en forma de Republica unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista (...); y **Artículo 2.** Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación (...).

##### 4.1. La participación ciudadana, los planes y el territorio

A partir de la *Constitución Política de Colombia* de 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 2019 [1991]), la participación ciudadana se consolida como un derecho fundamental para la población colombiana. A su vez, este derecho permitió que la democracia se constituyera en el escenario idóneo para que la ciudadanía incidiera significativamente en el ámbito de lo público (el territorio) y en su cotidianeidad mediante ejercicios deliberativos, concertación y coexistencia con las instituciones del Estado en los diferentes niveles territoriales. En la actualidad se cuenta con una herramienta que logró plasmar los designios de la Constitución, y es la Ley Estatutaria 1757 de Participación Ciudadana (Congreso de la República, 2015), sancionada el 6 de julio de 2015.

## **4.2. La participación en la Constitución de 1991**

Desde el preámbulo de la Constitución Política de 1991 (Corte Constitucional, 2019 [1991]) se percibe el marco en el cual se pretende desarrollar el Estado en Colombia, que es calificado como Estado Social de Derecho, democrático y participativo. El Estado ha sido tradicionalmente considerado como de derecho, donde las decisiones de las autoridades se tienen que basar en los postulados de la ley y no en la arbitrariedad o discrecionalidad de estas; democrático, donde las decisiones se toman por mayorías; y participativo, donde se introduce el gran cambio cualitativo, que representa un verdadero avance de la nueva Constitución, para generar la transición del Estado representativo al Estado participativo.

Es un avance en el constitucionalismo actual del país pasar de un Estado representativo a un Estado participativo. Así los destinatarios finales de las normas, es decir, las personas que deben obedecer las normas, son las que pueden y deben participar en la creación de las mismas, al igual que en la toma de decisiones de la administración que las afecten.

Según consta en la Sentencia C-021 de enero de 1996 (Corte Constitucional, 1996)<sup>1</sup>:

La Constitución Política de 1991 surge en un momento en el cual se venían ejerciendo en el país una serie de presiones tendientes a lograr la apertura a mayores espacios democráticos. De allí que este fue uno de los argumentos que con mayor énfasis se utilizó para impulsar el nacimiento de la nueva Constitución. Por ello, es importante comprender cuáles son los rasgos característicos de este sistema de participación, para lo cual conviene aludir al propósito que persigue la democracia participativa. La Corte Constitucional señala que tal finalidad es otorgar al ciudadano la certidumbre de que no será excluido del debate, del análisis, ni de la resolución de los factores que inciden en su

---

<sup>1</sup> Magistrado ponente: José Gregorio Hernández Galindo.

vida diaria. La participación se concibe como principio fundante del Estado y fin esencial de su actividad, lo que implica para sus autoridades el deber de promoverla.

En principio, podemos decir que se participa para:

- decidir,
- presentar iniciativas de origen popular,
- concertar y negociar,
- gestionar,
- fiscalizar y
- controlar.

La participación social se encuentra en casos como los siguientes:

1. En las juntas directivas de las empresas que prestan servicios públicos.
2. En veedurías o sistemas de vigilancia de la gestión pública.
3. En los planes de desarrollo. Esta se presenta especialmente en la preparación de los planes integrales de desarrollo municipal (Decreto 1306 de 1980).
4. En las juntas administradoras locales (JAL). Por ejemplo, en la presentación y promoción de una propuesta normativa o en la participación directa en la dirección de la misma JAL.
5. Los jóvenes en organismos públicos o privados que tengan a cargo su protección o educación.
6. En los organismos de salud. En los procesos de diagnóstico, formulación y elaboración de planes, programas y proyectos de salud en los comités de



participación comunitaria de las instituciones locales de salud (Copacos) (Ley 10 de 1990).

7. Los trabajadores en las empresas a las que pertenecen (artículo 60 de la Constitución Política.).
8. Los consumidores y usuarios de bienes y servicios (artículo 78 de la Constitución Política).
9. En los procesos administrativos ambientales (artículos 69 y 72 de la Ley 99 de 1993).

En líneas generales, la Ley Estatutaria (Congreso de la República, 2015) reúne y regula de manera integral los mecanismos de participación ciudadana, la rendición de cuentas, el control social a lo público y la coordinación de un Sistema Nacional de Participación. Estas grandes líneas de trabajo permiten brindarle a la ciudadanía las herramientas necesarias para lograr incidir en forma directa en los asuntos que puedan afectarle:

De manera específica la Ley 1757, define los mecanismos de Participación Ciudadana pasando desde el Cabildo abierto (artículo 22), el Control, Social (artículo 60), las Veedurías Ciudadana (artículo 67); y de manera directa en inversión pública los artículos 90. Los Presupuestos Participativos, 91. Objeto. Establecer disposiciones que aseguren la participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa en el presupuesto, en armonía con los planes de desarrollo, 92. La Finalidad. Recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad para considerarlos en los presupuestos y 93. El Seguimiento y Control y en este un párrafo que define “Para efectos de cumplimiento de la presente Ley, las Asambleas y Concejos Municipales y Distritales y Juntas Administradoras Locales deberán incorporar los Acuerdos Participativos”, en los planes de desarrollo –Ley 152 de 1994- de las entidades territoriales (nación, departamentos, municipios) que tendrá una parte general y un plan de inversiones -presupuestos plurianuales -Artículo 6º ley 152- que incluirán principalmente: a. La proyección de los

recursos financieros disponibles para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público; b. La descripción de los principales programas y subprogramas, con indicación de sus objetivos y metas nacionales, regionales y sectoriales y los proyectos prioritarios de inversión; c. Los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán en los costos de los programas más importantes de inversión pública contemplados en la parte general; d. La especificación de los mecanismos idóneos para su ejecución; establecen las formas de participación JAL y JAC en la estructuración, gestión, desarrollo, financiamiento y evaluación de los proyectos.

Estos dos componentes: el plan de desarrollo y la participación ciudadana, encuentran en la búsqueda de reconocer, pensar, gestar, fortalecer, ordenar y actuar desde el territorio en Colombia, después de analizar experiencias internacionales (España, Francia, Alemania), entre otros, la estructura central que permitan enfrentar desde las dimensiones: sociocultural, económico-productiva, medio ambiente, urbana rural regional y político-administrativa un esquema estructurado del territorio donde el desarrollo pueda ser abordado desde la fase diagnóstica, pasando por lineamientos, directrices, escenarios y proyectos específicos, y es en la Ley 388 de 1997 de Ordenamiento Territorial ( ) donde aparecen los instrumentos o herramientas que permiten en la base territorial pensar y orientar el desarrollo (Puentes, 2011):

Uno de los instrumentos es el Plan Nacional de Desarrollo, las instancias las conforman los Consejos Nacional y territoriales de Planeación, los escenarios están constituidos por las reuniones de los consejos, que algunas veces son abiertas a la comunidad en general, los actores son los representantes de los diferentes sectores de la sociedad civil, de las entidades territoriales y del gobierno. En este contexto, para desarrollar el presente trabajo se plantea la siguiente hipótesis: los Planes de Desarrollo, desde el punto de vista formal (tal como están en la Constitución y en la Ley), constituyen un efectivo instrumento de participación ciudadana y por lo mismo contribuyen al fortalecimiento de las democracias participativas, pero, desde el punto de vista real (tal como se construyen), son sólo un espejismo que pretenden dar la imagen de que la

participación ciudadana es una salida eficaz, a disposición de la comunidad, para intervenir de manera efectiva, en la gestión de los asuntos públicos (p. )

La planeación, la participación y el ordenamiento del territorio parecieran demandar un instrumento de articulación desde el cual las ideas, la movilidad social y el territorio puedan redescubrirse e interpretar potencialidades y dificultades desde una metodología o esquema que pueda leer de manera gerencial y efectiva el desarrollo de una comunidad, vereda, corregimiento, municipio o departamento. Colombia a través del Departamento Nacional de Planeación, desde hace aproximadamente dos décadas ha venido trabajando en el concepto, la práctica, la organización, articulación y sistematización en la elaboración de proyectos, a partir de diversas metodologías, tales como fichas EBI y MGA (esta última tiene como fin principal el registrar y presentar la formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública para gestión ante los entes nacionales y territoriales), a través de las cuales las entidades territoriales, las ONG, los gremios y demás organizaciones puedan buscar, articular, aliarse y consolidar el tejido social, pasando a constituir hoy en día una práctica común en organizaciones e instituciones de diverso tipo

El artículo 4 de la Ley 388 de 1997 establece frente a la participación democrática que “en ejercicio de las diferentes actividades que conforman la acción urbanística, las administraciones municipales (...) deberán fomentar la concertación entre los intereses sociales, económicos y urbanísticos, mediante la participación de los pobladores y sus integrantes”. Esta “participación ciudadana podrá desarrollarse mediante (...) la intervención en la formulación, discusión y ejecución de los planes de ordenamiento”.

Con esta base normativa y teniendo en cuenta que en el municipio se entretienen diversas maneras de ver el mundo y concebir el territorio, y que son estas las que construyen el municipio y/o el departamento, se hace necesario incluir procesos de participación ciudadana en la revisión de los Planes de Ordenamiento Territorial.

En tal sentido, es necesario desarrollar una estrategia de comunicación y participación ciudadana que permita darle voz a la ciudadanía que pueda hacer parte de la construcción colectiva de la visión territorial del municipio. Esto implica asumir una reflexión permanente en torno a los territorios y la posibilidad de construir con la comunidad, desde el diálogo de saberes, para ser que pueda ser parte de la transformación del territorio.

Se abre de esta manera la posibilidad de trabajar desde lo regional-territorial-local, dados los altos niveles de desequilibrio económico, social y la fragilidad ambiental existentes, y la nueva situación política que comienza a vivir el país (acuerdos políticos, la paz, el cambio climático, los objetivos del desarrollo sostenible, etc.). Así desde el Estado se diseñan políticas públicas que propiciarán el financiamiento de iniciativas de la sociedad civil, entre otras fórmulas, a través de la modalidad de presupuestos participativos, proyectos al fondo nacional de regalías, cofinanciaciones, compensaciones etc. Esta política se fundamenta en el supuesto o hipótesis de que los proyectos pueden constituir un vehículo de expresión y participación social en las soluciones que interesan a la ciudadanía, y de esta manera permitirían cuidar o delegar el interés público.

La política de presupuestos participativos, proyectos al Fondo Nacional de Regalías, cofinanciaciones, compensaciones etc., supone el reconocimiento, por parte de los decisores públicos de las capacidades y potencialidades de la sociedad civil, de que no se tienen todas las soluciones, que existen otras miradas, otras posibilidades para enfrentar las situaciones. En este sentido, el proyecto puede ser entendido como una propuesta de solución, una vía de acción tal vez más efectiva desde quienes están en la base social.

Articular la planeación, la participación ciudadana y el ordenamiento territorial desde un proyecto delimitado, preciso, interrelacionado y factible se convierten en una tesis de grado que

cumple con un ejercicio estructurado a partir de la Maestría en Gerencia de Proyectos, en la Universidad EAFIT. El Proyecto se convierte en epicentro de articulación entre los diferentes componentes y, a partir de ello, de la ecuación unión-alianza que surge de intereses comunes, se propone un esquema o una metodología que busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos necesarios que se deben seguir para leer los ejercicios de gobierno, actuar desde las comunidades e impactar el desarrollo desde un territorio preciso. No es un fin en sí mismo, es un instrumento que busca aproximar, pero que no asegura que se logre el propósito de juntar lo público con lo privado y con las organizaciones sociales. En el sentido de impulsar o conducir procesos de desarrollo integrado e integral desde un proyecto articulador, con la utilización de esta metodología lo que se busca es conocer y controlar el máximo de variables posibles, y reducir los márgenes de error y de incertidumbre que encontramos en una realidad concebida como dinámica y compleja.

Es importante anotar que ninguna metodología puede asegurar el éxito absoluto, ya que resultará del todo imposible lograr un conocimiento y control absoluto de todas las variables y todos los factores. Esta perspectiva permite comprender que ya no es posible sostener que las situaciones o problemas presentes en la realidad puedan ser comprendidos, caracterizados y enfrentados de manera unilateral. Cada vez más se cuestiona esta forma de entender el desarrollo local-territorial, y se recomienda una aproximación holística, multidisciplinaria, participativa e integral.

Es necesario entender que las distintas situaciones que configuran una realidad no ostentan una única forma de tratamiento, fórmula única, rígida y menos universal de ser abordadas, y condicionan el trabajo. Por ello el ejercicio de intentar una aproximación participativa, integrativa

e integral genera condiciones óptimas de éxito en la gestión de los procesos de desarrollo territorial.

Los diferentes ejercicios y trabajos disponibles sobre proyectos y, desde ellos, sobre la gestión estratégica, reconocen que una nueva organización no es consecuencia de una forma neutra de participación, sin reconocer el entorno; más aún, si se trata de una organización que precisamente pretende una vinculación con el territorio, el suyo propio, en función de impulsar acciones de desarrollo. Por lo tanto, como primer elemento en la construcción de la mirada global se ven las organizaciones en relación con su entorno o territorio.

La complejidad de construir un acercamiento desde múltiples puntos de vista para la formulación de proyectos bajo los parámetros descritos exige realizar diagnósticos que permitan lograr una identificación y una caracterización de la realidad. Por esto, se debe tomar en consideración el máximo de factores y variables posibles que entran en juego. En la perspectiva de enfrentar adecuadamente esta necesidad inicial básica —además compleja— que se presenta, la propuesta consiste en realizar un ejercicio de diagnóstico estratégico donde la participación se cualifique y se pueda, desde la realidad, prospectar el desarrollo territorial.

#### **4.3. El esquema o el modelo**

La necesidad de lograr una comprensión global de los planes, el papel de la comunidad y el territorio conducen el esquema hacia la seguridad de tener éxito, y acotar obstáculos o dificultades, dirigiendo esfuerzos hacia mayores posibilidades de construir y establecer una *visión* estratégica del desarrollo, en función de identificar elementos (proyectos) centrales presentes en un contexto determinado y sus conexiones hacia atrás o hacia adelante. En la construcción de una

mirada común es necesario partir de la premisa de que el proyecto tiene dueño. Esto se traduce en la pertinencia o pertenencia de una organización reconocida y existente, con arraigo y presencia en el territorio o localidad que está al frente, y que lo elabora. El gestor o los gestores dirigen y son el foco sobre el cual se medirán los efectos de cambio y avance.

El esquema intenta representar una institucionalidad inserta en un territorio y en *interacción* con la realidad, abierta a sus *influencias* y generando *acciones* en función de esa realidad, y los condicionamientos de política pública insertos en los planes de desarrollo, sectoriales y de ordenamiento del territorio. Como es lógico suponer, tales acciones tendrán mayores posibilidades de responder a la realidad en la medida en que exista un conocimiento lo más completo y actualizado posible del territorio, sus componentes y procesos.

Los elementos o componentes presentes en el territorio (espacio interno y externo) tienen una importancia crucial en varios sentidos:

- En la identificación de factores de cambio medibles y de impacto socio-cultural, económico-productivo, ambiental, rural-urbano-regional y político-administrativo.
- En las relaciones o interacciones posibles entre la organización y la realidad; es decir, en las acciones necesarias de diseñar y emprender (proyectos, programas, actividades, etc.).
- En las influencias que puede ejercer el entorno hacia la organización.
- En la localización, tiempo y espacio.
- En la forma legal y el reconocimiento por parte de los diferentes actores públicos y privados.

- En la constitución de la organización en cuanto a la estructura jerárquica: roles, cargos, funciones, áreas o sub-áreas de trabajo. El diseño organizacional interno debería permitir que la organización pudiera cumplir con sus objetivos de la manera más eficiente posible.

El territorio como espacio interno y externo responde a la pregunta: *¿Cuál podría ser a naturaleza de lo interno y externo?* Para el caso de una organización que tiene como responsabilidad impulsar acciones de desarrollo en prácticamente todas las áreas de una realidad territorial determinada —un municipio, una vereda, un corregimiento, por ejemplo—, su entorno interno y externo estará constituido por todos aquellos actores y áreas de acción en las que tenga validez de competencia: educación, salud, vivienda, prestaciones sociales, fomento productivo, paisaje, aguas, flora, fauna, etc., lo cual, conduce esta investigación a un territorio concreto: el municipio de Pereira, territorio que posee una institucionalidad y unas relaciones típicas y claramente establecidas, relacionadas con su ámbito. El entorno externo se configura en función de su ámbito de especialización; sin embargo, aun así el problema de delimitar y caracterizar ese ámbito sigue siendo complejo.



## 5. Metodología

De acuerdo con Méndez (2017):

Una vez concebida la idea de investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto para tener en cuenta es definir la *población o muestra* con la cual se desarrollará la investigación de interés.

En esta parte de la investigación el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio.

En seguida, solo se plantean algunos conceptos muy relevantes para tener en cuenta en esta etapa del proceso de investigación.

Según Méndez (2017), a los aspectos relacionados con la población y con la muestra, la recopilación de la información y el procesamiento de esta, así como al análisis y la discusión de resultados, usualmente se les conoce como *estrategias metodológicas* de la investigación (p. 160).

En Pereira, como municipio de referencia y caso de estudio, se realizará un análisis en dos sentidos. El primero, de carácter primario, a partir de encuestas en dos frentes: entes públicos y privados, que son decisores sobre los proyectos y los recursos para los mismos (encuesta 1), y actores que sufren impactos por las inversiones públicas (presupuestos públicos) o privadas (responsabilidad social), comunidades relacionadas con los proyectos de impacto público, privado o comunitario encuesta 2); y el segundo, de carácter secundario, con información documental de trabajos relacionados.

*La población:* Jany (1994) define así el concepto de población: “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia (p. 48), o bien, unidad de análisis. Según Méndez (2017), por ello, para estos autores una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (p. 160).

*Variables de la población y su medición.* Según Fracica (1988):

Uno de los aspectos fundamentales para la realización de una investigación es la necesidad de conocer ciertas *características* de la población objeto de estudio, (...) [a las cuales] se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo (p. 46).

Méndez (2017) hace énfasis en que: “Estas variables se analizan a partir de sus necesidades, ya sea en términos de datos de promedios o totales para las variables cuantitativas, y de proporciones o totales para las variables cualitativas”. (p. 161).

*La muestra:* Méndez (2017) describe este paso en los siguientes términos: Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Por la complejidad temática (desconocimiento de los significados, roles y relación entre la planeación, el ordenamiento territorial, la participación y los proyectos) se acoge el Muestreo por conveniencia. Para Casal y Mateu (2003): “Se le conoce como selección intencionada”. Cohen, Manion y Morrison (2003) la definen como: Muestreo accidental o muestreo por oportunidad. -Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. —En este tipo de muestreo la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor

inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra—  
Presenta casi siempre sesgos y por tanto debe aplicarse únicamente cuando no existe alternativa.  
(Casal & Mateu, 2003). La selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes  
aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la  
conveniencia”.

### **5.1. Pasos en la selección de una muestra**

Siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor (1993), los siguientes son los pasos para definir  
una muestra:

1. Definir la población.
2. Identificar el marco muestral.
3. Determinar el tamaño de la muestra.
4. Elegir un procedimiento de muestreo.
5. Seleccionar la muestra.

De acuerdo con los postulados de Méndez (2017) y las anotaciones de Fracica (1988), en el  
presente trabajo de grado se hace necesario explorar información fresca de fuentes primarias, que  
permita identificar y encontrar la correlación entre los componentes que motivan esta  
investigación. Para ello, se recurre al diseño de dos encuestas, que se describen a continuación.

### **5.2. Las encuestas**

1. Actores públicos (funcionarios responsables), privados (donantes, aportantes) o  
estructuradores de proyectos.
2. Líderes sociales, ediles y personas relacionadas con mecanismos de participación  
ciudadana.

### **5.3. Origen**

En la *encuesta 1* se toma como punto de partida una base de datos existente de 19 personas, entre gerentes, directores y presidentes de empresas, personas relacionadas con empresas, gobierno, organizaciones sin ánimo de lucro que han tenido o tienen alguna relación con proyectos o procesos de participación ciudadana en el municipio de Pereira (anexo 2.6). En la *encuesta 2* se parte de una base de datos existente de 550 personas: líderes sociales, ediles y presidentes de Juntas de Acción Comunal (rurales y urbanas de Pereira) y personas relacionadas con algunos mecanismos de participación ciudadana, así como con proyectos sociales.

### **5.4. Herramientas**

Se hizo uso de herramientas ofimáticas para la tabulación y organización de la información obtenida en la encuesta, para su posterior análisis y presentación de los resultados en gráficas. Para el proceso de encuestado se utilizó la herramienta Google Forms (s. f.), disponible como herramienta web para este propósito debido a su fácil acceso y manejo, a que permite capturar una información organizada y a que tiene una versatilidad bastante útil a la hora de crear formularios web (anexos 2.7 y 2.8).

### **5.5. Diseño**

Partiendo de la necesidad del estudio por realizar, para tener un mejor manejo de los datos se diseñaron encuestas cerradas, con preguntas en su mayoría de opción múltiple con respuesta única o múltiple, dándole así al encuestado una variedad de respuestas para seleccionar con las que más se sintiera conforme o identificada. Así mismo, se utilizaron escalas de calificación para capturar información del nivel de participación y de los resultados obtenidos de los encuestados en el tema tratado en cada formulario (anexos 2.2 y 2.4).

**9.5.1.** La *encuesta 1*, dirigida a empresas, gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro, presenta 12 elementos sobre los cuales se examina la relación: planeación, ordenamiento territorial, participación ciudadana y proyectos. Su estructura básica se presenta a continuación.

1. <i>Identificación de la organización</i>
2. <i>Exploración sobre el conocimiento en:</i> Qué tipo de organizaciones buscan la instancia pública o privada: Cuál(es). Si no, y cómo se ayuda o colabora. A respuesta positiva: cuáles son los resultados.
3. <i>Qué tipo de ayuda, colaboración o alianza buscan las organizaciones:</i> Participar en la elaboración o conocimiento de los planes de desarrollo. Para participar en la elaboración o conocimiento de ordenamiento territorial. En la elaboración de proyectos. En el financiamiento de proyectos. Si no, y cómo se ayuda o colabora. A respuesta positiva, cuáles son los resultados.
4. <i>Cómo ha participado la organización en:</i> Proyectos de la comunidad. Si no, y cómo. A respuesta positiva, cuáles son los resultados.
5. <i>Conoce usted si existen mecanismos de ley que ordenen o propicien ayudas en la institución para temas de:</i> Participación ciudadana. Planeación. Proyectos. Si no, cuáles, y si han utilizado la capacitación, y cuáles son los resultados.
6. <i>Está su institución interesada en participar o ayudar en temas de:</i> Planeación. Proyectos. Como cree que pueden participar:

Acompañando.  
Capacitando.  
Financiando.  
Cofinanciando.  
Si no, y cómo se ayuda o colabora.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

*7. Identificación de la organización*

8. *Exploración sobre el conocimiento en:*  
Qué tipo de organizaciones buscan la instancia pública o privada:  
Cuál(es).  
Si no, y cómo se ayuda o colabora.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

9. *Qué tipo de ayuda, colaboración o alianza buscan las organizaciones:*  
En la participar en la elaboración o conocimiento de los planes de desarrollo.  
Para participar en la elaboración o conocimiento de ordenamiento territorial.  
En la elaboración de proyectos.  
En el financiamiento de proyectos.  
Si no, y cómo se ayuda o colabora.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

10. *Cómo ha participado la organización en:*  
Proyectos de la comunidad:  
Si no, y cómo.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

11. *Conoce usted si existen mecanismo de ley que ordenen o propicien ayudas en la institución para temas de:*  
Participación ciudadana.  
Planeación.  
Proyectos.  
Si no, cuáles, y si han utilizado la capacitación, y cuáles son los resultados.

12. *Está su institución interesada en participar o ayudar en temas de:*  
Planeación.  
Proyectos.  
Cómo cree pueden participar:  
Acompañando.  
Capacitando.  
Financiando.

Cofinanciando.  
Si no, y cómo se ayuda o colabora.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

*Fuente: elaboración propia (2018).*

La *encuesta 2*, actores que representan comunidades (juntas de acción comunal, juntas administradoras locales), se estructura a partir de seis elementos:

1. *Identificación de la institución o la persona*

2. *Exploración sobre el conocimiento en:*

La participación ciudadana.  
Los planes de desarrollo y(o) sectoriales.  
El ordenamiento territorial.  
Las metodologías en proyectos.  
Si no, y cómo.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

3. *Cómo son las relaciones de la organización con:*

Los entes de gobierno.  
La empresa privada.  
Si no, y cómo.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

4. *Cómo ha participado la organización en:*

La elaboración de los planes de desarrollo.  
En el ordenamiento territorial.  
La elaboración del presupuesto del municipio.  
Si no, y cómo.  
A respuesta positiva, cuáles son los resultados.

5. *Ha recibido la organización algún tipo de capacitación en:*

Participación ciudadana.  
Planeación.  
Ordenamiento territorial.  
Proyectos.  
Si no, cuáles, y si han utilizado la capacitación, y cuáles son los resultados.

- |  |
|--|
| <p>6. <i>Cómo cree que pueden mejorar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>La capacidades de la organización.</li><li>las relaciones con los entes de gobierno.</li><li>Las relaciones con los entes privados.</li></ul> |
|--|

*Fuente:* elaboración propia (2018).

## **5.6. Proceso**

La base de datos obtenida nos presenta una población de 550 personas potenciales para ser encuestadas. Posteriormente se realiza un envío masivo de la información, a modo de presentación, seguida del enlace al formulario de la encuesta. Este proceso se efectuó a través de los números telefónicos contenidos en la base de datos, mediante la aplicación WhatsApp. Inicialmente los resultados de las respuestas fueron bajos, de tal forma se emprendió otra táctica, que consistió en establecer una relación mediante llamada telefónica con los encuestados, con lo cual se logró aumentar de forma pertinente el número de casos efectivos sobre la encuesta (anexos 2.3 y 2.5).

La investigación plantea construir una línea base sobre las características de articulación entre los planes, la participación y los proyectos, y propone escenarios de cambio y medición de impactos en la articulación de los mismos.

## **6. Metodologías existentes**

### **6.1. Análisis documental**

Se lleva a cabo un ejercicio exploratorio sobre la base documental existente, en temas de planeación, ordenamiento del territorio, participación ciudadana y de los proyectos como



plataforma integral e integrada para el desarrollo. Se toman dos hechos históricos de tipo referencial: 1. La década de 1980, y 2. La Constitución Política de Colombia expedida en 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 2019 [1991]) y sus desarrollos legales (leyes, decretos y acuerdos).

## **6.2. Antecedentes históricos**

Desde la primera mitad de la década de 1980, el concepto y la práctica de la elaboración de proyectos y su articulación a la planeación comienza a circular fundamentalmente en los escenarios de gobierno: nacional, DNP; departamentales, SPD, y municipales, SPM, y en los distintos niveles de la sociedad civil, especialmente en la intelectualidad, representada en centros de estudio, universidades y ONG. A partir de este momento, logra extenderse ampliamente por casi todo el tejido social, pasando a constituir hoy en día una práctica común en organizaciones y en instituciones de diversos tipos. A partir de la década del 90, como resultado de los altos impactos de la nueva Constitución, y sus exigencias en temas como la participación ciudadana, la planeación, la articulación con los proyectos, y lo que debe ser el orden lógico en la coordinación y concurrencia entre instituciones, comunidades y en inversión pública. En la nueva situación política que comienza a vivir el país, desde el Estado se diseñan políticas públicas que propiciarán el financiamiento de iniciativas de la sociedad civil, tales como la Ley 1757 de Participación Ciudadana (Congreso de la República, 2015), entre otras fórmulas, a través de la modalidad de *cofinanciación o presupuestos participativos*. Esta política se fundamenta en el supuesto o hipótesis de que los proyectos pueden constituir un vehículo de expresión y participación social en las soluciones que interesan a la ciudadanía, y de esta manera permitirían cautelar el interés público.

La política de *cofinanciación* o *presupuestos* participativos (implementada en el departamento de Risaralda y el municipio de Pereira) supone, por parte de los decisores públicos, el reconocimiento de las capacidades y potencialidades de la sociedad civil, que no se tienen todas las soluciones y que existen otras miradas, otras posibilidades para enfrentar las situaciones. En este sentido, el proyecto puede ser entendido como una *propuesta de solución*, una vía de acción tal vez más efectiva desde quienes están en la base social.

Los *actores* en el territorio:

- *Conocen* los problemas y necesidades directamente, están en contacto diario y directo con la realidad.
- *Pueden* tener incidencia real en los procesos, en tanto que actores propositivos, activos y relacionados (redes).
- *Constituyen* una fuente actualizada respecto de procesos o lógicas emergentes en la base social.
- *Constituyen* una fuente de innovación o renovación respecto de las acciones necesarias o deseables.
- *Mobilizan* recursos de tipo social, económicos y materiales, entre otros.
- *Constituyen* referentes clave en la interacción y diálogo con las autoridades o los decisores locales.

### **6.3. Diagnóstico: la relación planeación-territorio-participación-proyecto**

La ecuación y articulación propuesta: planeación-territorio-participación-proyecto abre escenarios de juego entre las políticas de gobierno y las necesidades de la comunidad, a partir de un esquema metodológico que permita establecer un ordenamiento lógico de los pasos que se

deben seguir, para pensar (planeación), articular (territorio), tener en cuenta (participación) y resolver (proyectos) de la manera más eficiente, la interacción entre propósitos del gobierno y de la comunidad. La metodología aparece como una herramienta que acerca, pero que no puede asegurar que se alcanzará el éxito. En el camino de impulsar o conducir procesos de desarrollo territorial con la utilización de una metodología, lo que se busca es conocer e intervenir variables de diversos sectores y contenidos, con los cuales se puedan reducir los márgenes de error y de incertidumbre relacionados con una realidad admitida como cambiante, compleja y no resuelta.

Sin desconocer que los procesos metodológicos pueden confirmar o no el éxito absoluto, ante la posibilidad de acierto o error en el logro del conocimiento y control absoluto de todos los componentes, variables y factores, esta perspectiva permite comprender que no es posible sostener que las situaciones o problemas presentes en la realidad o en el territorio puedan ser identificados, percibidos, categóricos y enfrentados de manera unilateral. Cada vez más es cuestionada esta forma de entender el desarrollo local-municipal-territorial, y en su lugar se recomienda un acercamiento holístico, multifacético, participativa, sistémico e integrado.

Las situaciones presentes en la realidad y en el territorio no ostentan una única forma de ser intervenidas, ni una fórmula ideal, rígida, y menos universal, de ser afrontadas. Es por ello que el ejercicio de intentar una aproximación participativa, interrelacionada e integral está en condiciones de concebir mayores opciones de éxito en la ecuación propuesta y, por ende, en los procesos de planeación y desarrollo territorial que pueda ser expresada en proyectos específicos.

En función de fundar una aproximación desde múltiples puntos de vista de eficacia, que interpreten los escenarios de la planeación y el territorio en la elaboración de proyectos, implicará

fundamentalmente hacer diagnósticos que permitan lograr una caracterización lo más cercana posible de la realidad (diagnósticos participativos, con actores seleccionados y reconocimiento técnico). Para esto se debe tomar en consideración el máximo de componentes, variables y factores, así como el proceso histórico-cultural, el presente y las proyecciones de futuro, en la perspectiva de enfrentar y contribuir con este proyecto de tesis de manera apropiada a la necesidad inicial esencial —además compleja— que se presenta, de proponer una metodología que articule planeación-territorio-participación-proyecto, desde la participación ciudadana, en la búsqueda de alcanzar una *visión global del sistema*.

#### **6.4. La encuesta y sus resultados: Información de carácter primario**

La Ley 1757 de 2015 (Congreso de la República, 2015), para Colombia contiene una serie de instrumentos relacionados con la participación ciudadana efectiva. Asegurar la participación ciudadana en la programación y asignación de recursos para “presupuestos participativos”, se relaciona directamente con procesos de planeación. En este sentido, Pereira y el departamento de Risaralda cuentan con:

- Plan de Desarrollo del Municipio y del Departamento
- Planes de Ordenamiento Territorial del Municipio

La búsqueda de parámetros, estudios o trabajos en los cuales se establezca la correlación temática entre los distintos componentes resultó infructuosa. Es entonces un imperativo recoger las aspiraciones y necesidades (planes) de la comunidad, para considerarlos en los presupuestos y promover su ejecución a través de programas y proyectos, de modo que permitan alcanzar objetivos estratégicos en el desarrollo humano, integral y sostenible. Debido al vacío y la

carencia de trabajos que interrelacionen los temas señalados, surge, como se mencionó, la necesidad de consultar las fuentes o actores sobre los cuales recaen los mencionados temas. Para ello, se diseñan dos tipos de encuestas (anexo 1) y se estructura un medio virtual (anexo 2), de llegada a los mismos:

- a) La primera, dirigida a personas u organizaciones que ostentan, participan o dirigen organizaciones comunitarias tales como Juntas Administradoras Locales, Juntas de Acción Comunal y ONG, en el municipio de Pereira.
- b) La segunda, para ser aplicada a tomadores de decisiones en organizaciones ya sea públicas o privadas, en el municipio de Pereira.

El ejercicio propuesto y la contribución de organizaciones y gentes se estructura a través de encuestas a *actores seleccionados por conveniencia*, o es resultado de la consulta directa a presidentes de Juntas Administradoras Locales y de Acción Comunal, y a gerentes, presidentes y directores de entidades privadas o sin ánimo de lucro, ante la carencia de información que permita hacer un análisis de correlación entre *la planeación, el ordenamiento territorial, la participación ciudadana y el proyecto*. Esta ecuación, definida como propósito central de la presente investigación, se basa en visualizar las dificultades, las debilidades y la carencia de instrumentos de correspondencia entre los componentes descritos, hasta llegar a establecer como producto de la misma mecanismos eficientes y concretos en la relación de los planes de desarrollo, los planes de ordenamiento territorial, la participación ciudadana y los proyectos, en el municipio de Pereira.

## **6.5. Procesamiento – resultados y análisis de las encuestas**

El alcance de la encuesta tiene como finalidad evaluar los elementos claves respecto a los proceso de la participación ciudadana, directamente relacionados con el conocimiento, el uso y aprovechamiento de herramientas existentes o en su defecto, identificar variables que nos permitan adelantar la propuesta metodológica. Los lideres sociales, representados principalmente por las JAL y JAC, además estrechamente relacionados con las organizaciones sociales, institucionales, no gubernamentales y empresariales, fortalece la iniciativa de segmentar los dos grupos para evaluarlos individualmente, por ello presentamos los resultados de tal manera y su respectivo análisis frente a cada variable estudiada o analizada. (Figuras 1 a la 7)

### **Encuesta 1. La organización empresarial e institucional y la participación ciudadana en el municipio de Pereira**

El papel preponderante de las instituciones y las organizaciones empresariales, suponen la existencia de elementos o herramientas que facilitan los procesos de participación ciudadana, por ello, el enfoque y finalidad de la encuesta aplicada a este segmento de la población escogida, propone extraer el nivel de conocimiento, existencia, uso y aprovechamiento de herramientas precisas para articular los procesos de participación con los sectores que representan y el desarrollo local o regional. En tal sentido, hacemos un análisis cuyo resultado se aprecia frente a cada variable estudiada, en la graficas expuestas a continuación (figuras 1 a la 6).

Resultados relevantes a decisores de organizaciones (público-privados)

Invitados a responder la encuesta:	19 (100%)
Respuestas:	7 (36,84%)

CONOCIMIENTOS	Cuantificaciones	Hechos relevantes
<p>TIPO DE INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN</p> <p>Publica 14,3% Entidades sin ánimo de lucro 28,6% Privada 57,1%</p>	<p>Tres tipos de organizaciones respondieron la encuesta:</p> <p>Privadas 57,1% Sin ánimo de lucro 28,6% Públicas 14,3%</p>	<p>Solo el 36,84% de las organizaciones invitadas respondieron la encuesta.</p>
<p>¿Su organización tiene conocimiento en mecanismos de PARTICIPACIÓN CIUDADANA?</p> <p>6 (100,0%) Sí 100,0%</p>	<p>Ha participado o participa actualmente en procesos de participación ciudadana, en porcentajes:</p> <p>Sí: 42,9 No: 57,1</p> <p>Cómo ha sido el nivel de participación:</p> <p>Alta: 28,6 Media: 28,6 Baja: 42,9</p>	<p>El 100% de los encuestados dicen tener conocimientos en los temas de la participación ciudadana.</p>
<p>Alto conocimiento en los mecanismos de participación. Los niveles de participación son solo del 28,6%. Pregunta: ¿Hay desinterés o desconocimiento del tema?</p>		

Figura 1. Resultados relevantes a decisores de organizaciones (público-privados)

Fuente: elaboración propia (2018).

<p>¿Busca la rganización colaboración, ayuda o participación en PLANES DE DESARROLLO?</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>57.1%</td></tr><tr><td>No</td><td>42.9%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Si	57.1%	No	42.9%	<p>¿Busca la organización colaboración, ayuda o participación en PLANES SECTORIALES?</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>57.1%</td></tr><tr><td>No</td><td>42.9%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Si	57.1%	No	42.9%	<p>La formulación, presentación y desarrollo de proyectos (100%), instrumento de relación medible.</p>
Respuesta	Porcentaje													
Si	57.1%													
No	42.9%													
Respuesta	Porcentaje													
Si	57.1%													
No	42.9%													
<p>¿Busca la organización colaboración, ayuda o participación en PLANES DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL?</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>42.9%</td></tr><tr><td>No</td><td>57.1%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Si	42.9%	No	57.1%	<p>¿Busca la organización colaboración, ayuda o participación en PRESENTACIÓN DE PROYECTOS?</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Si</td><td>100.0%</td></tr></tbody></table>	Respuesta	Porcentaje	Si	100.0%			
Respuesta	Porcentaje													
Si	42.9%													
No	57.1%													
Respuesta	Porcentaje													
Si	100.0%													
<p>Los planes de desarrollo y sectoriales, así como el ordenamiento territorial, no seducen la participación, especialmente de lo privado, lo cual se traducirá en carencia de correlación entre las políticas públicas, el interés de las organizaciones y el desarrollo integrado e integral del territorio.</p>														

Figura 2. . Colaboración, ayuda o participación

Fuente: elaboración propia (2018).

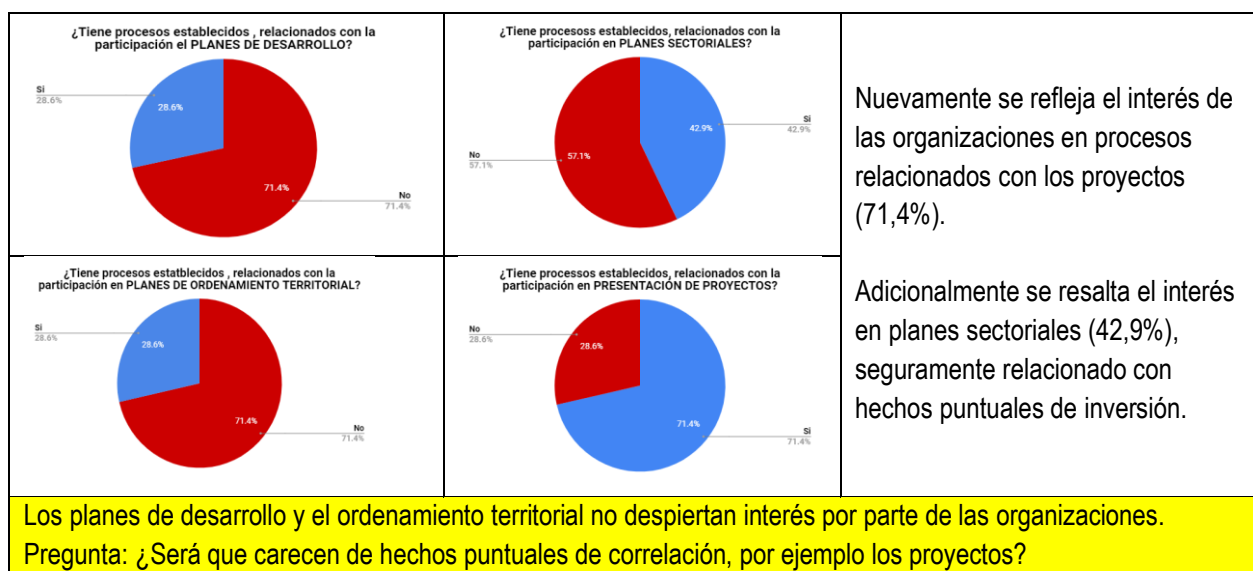


Figura 3. Establecimiento de procesos relacionados con la participación ciudadana

Fuente: elaboración propia (2018).

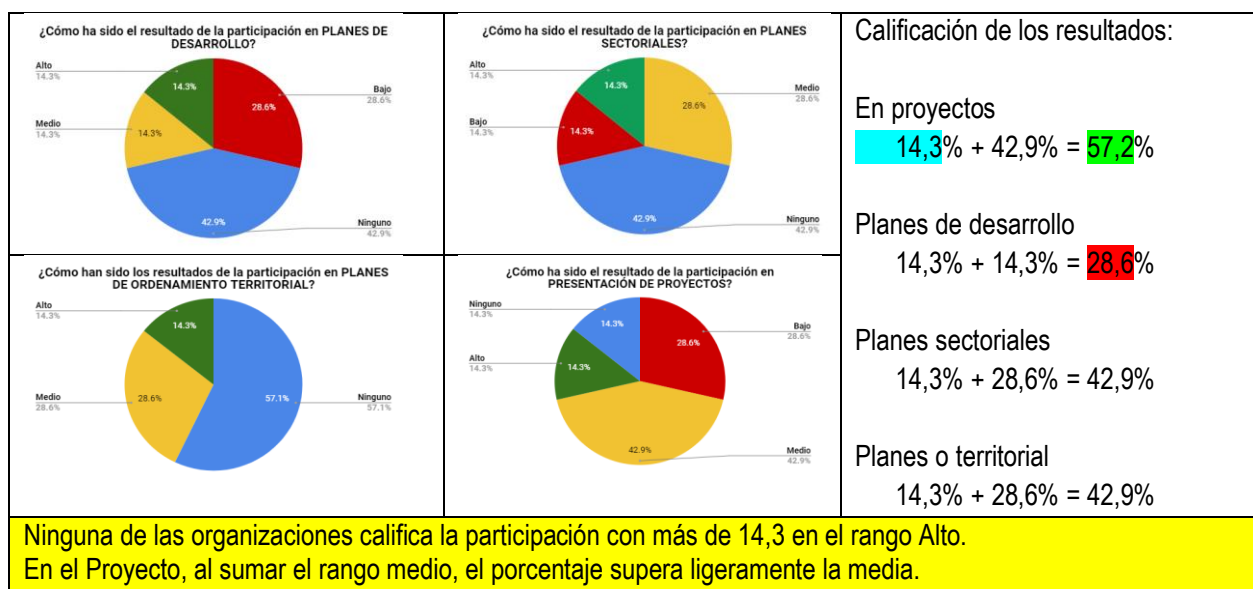


Figura 4. Resultados de la participación

Fuente: elaboración propia (2018).



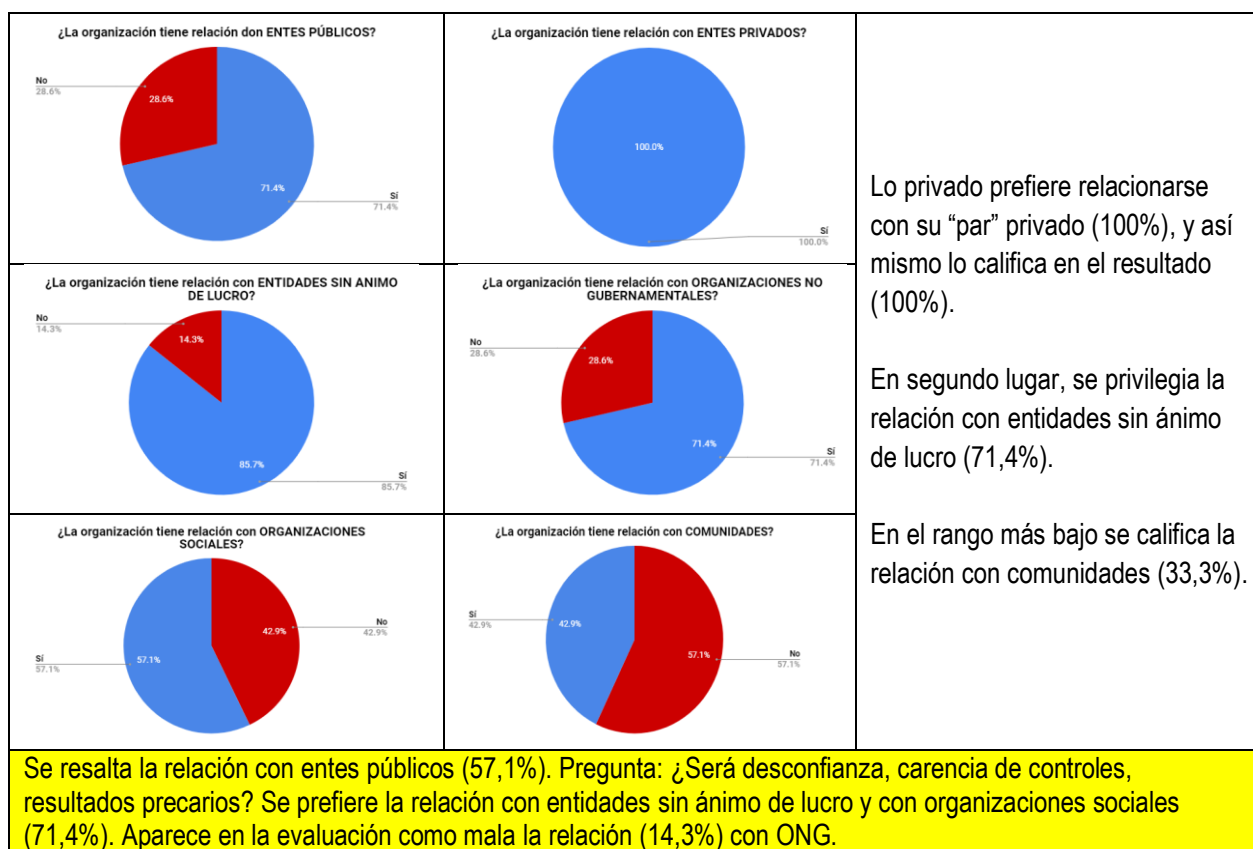


Figura 5. Relaciones de organizaciones y entre organizaciones

Fuente: elaboración propia (2018).

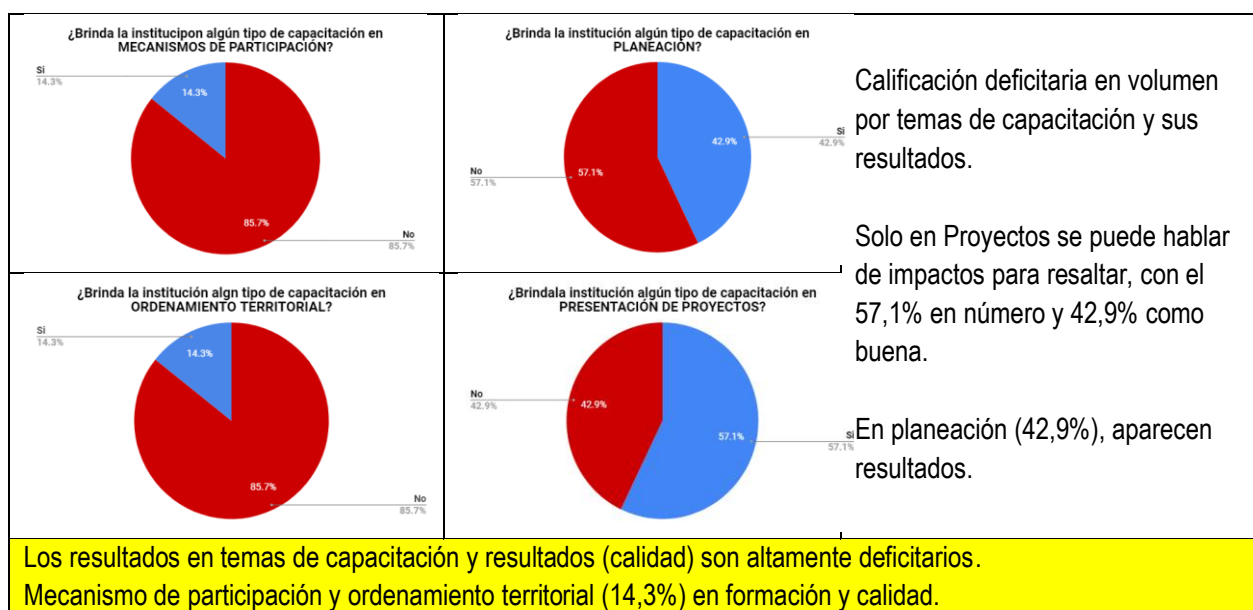


Figura 6. Capacitación en participación ciudadana

Fuente: elaboración propia (2018).

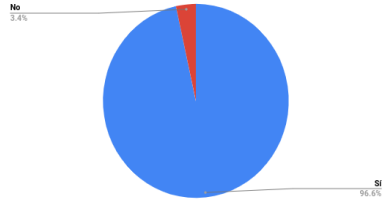
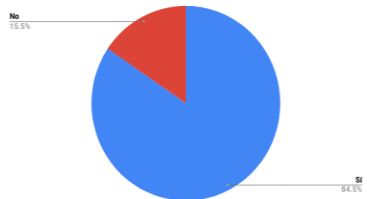
## Encuesta 2. Análisis sobre mecanismos de participación ciudadana en el municipio de Pereira

El liderazgo social, como base fundamental de la participación ciudadana, configura al líder como un factor clave cuya formación y competencia deben suponer, la existencia de elementos o herramientas que facilitan los procesos de participación ciudadana, por ello, el enfoque y finalidad de la encuesta aplicada a este segmento de la población escogida, propone extraer el nivel de conocimiento, existencia, uso y aprovechamiento de herramientas precisas para articular los procesos de participación entre los sectores u organizaciones que representan y el desarrollo local o regional. En tal sentido, hacemos un análisis cuyo resultado se aprecia frente a la variable estudiada (Figura 7).

Resultados relevantes encuesta a líderes sociales:

Invitados a responder la encuesta: 550 (100%)

Contestaron: 59 (10,72%)

CONOCIMIENTOS	PORCENTAJES	RESPUESTAS
<p>Recuento de ¿TIENE CONOCIMIENTOS EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA?</p> 	<p>Cómo ha sido la participación:</p> <p>Mala: 23,72%</p> <p>Neutral: 25,44%</p> <p>Buena: 50,84%</p> <p>Cómo han sido los resultados:</p> <p>Mala: 22,03%</p> <p>Neutral: 36,14%</p> <p>Buena: 52,00%</p>	<p>El 96,6% dice tener conocimientos en participación ciudadana</p> <p>Un poco más de la mitad califica como buena o excelente la participación y la calidad.</p>
<p>¿TIENE CONOCIMIENTOS EN PLANES DE DESARROLLO?</p> 	<p>Cómo ha sido la participación:</p> <p>Mala: 22,03%</p> <p>Neutral: 32,20%</p> <p>Buena: 45,77%</p> <p>Cómo han sido los resultados:</p>	<p>El 84,54% dice tener conocimientos en planes de desarrollo.</p> <p>Solo una tercera parte califica como de calidad el resultado.</p>

CONOCIMIENTOS	PORCENTAJES	RESPUESTAS
	Mala:- 27,11% Neutral: 33,91% Buena 38,98%	
¿TIENE CONOCIMIENTO EN PLANES SECTORIALES? 	Cómo ha sido la participación: Mala: 35,59% Neutral: 32,21% Buena: 32,20%  Cómo han sido los resultados: Mala 49,15% Neutral: 23,74% Buena 27,11%	El 51,7% dice tener conocimientos en planes sectoriales.  Menos de una tercera parte califica con calidad la participación en planes sectoriales.
¿TIENE CONOCIMIENTO EN PLANES DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL? 	Cómo ha sido la participación: Mala-regular: 42,37% Neutral: 28,82% Buena-excelente: 28,81%  Cómo han sido los resultados: Mala: 42,37% Neutral: 38,99% Buena: 18,64%	El 76,7% dice tener conocimientos en planes de ordenamiento territorial.  Solo el 18,64% califica con calidad la participación en planes de ordenamiento territorial.
¿TIENE CONOCIMIENTOS EN METODOLOGÍAS O ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS? 	Cómo ha sido la participación: Mala: 37,28% Neutral: 23,74% Buena: 38,98%  Cómo han sido los resultados: Mala:- 37,28% Neutral: 32,22% Buena 30,50%	El 69,0% dice tener conocimientos en metodologías de estructuración de proyectos.  Menos de una tercera parte califica con calidad la estructuración de proyectos.

Figura 7. Resultados relevantes de la encuesta a líderes sociales

Fuente: elaboración propia (2018).

## CONCLUSIONES GENERALES (las dos encuestas)

### ➤ Encuesta a líderes de la comunidad:

Se invitaron 550 personas pertenecientes a organizaciones comunitarias (100%)

Respuestas: 59 (10,72%)

➤ Encuesta a organizaciones públicas y privadas:

Se invitaron: 19 (100%)

Respuestas: 07 (36,84%)

➤ Tres tipos de organizaciones respondieron la encuesta:

- Privadas 57,1%
- Sin ánimo de lucro 28,6%
- Públicas 14,3%

➤ La participación de las organizaciones públicas y(o) privadas en la consulta (encuestas) superan la de líderes de comunidades (tres veces más).

➤ A pesar de tener conocimientos sobre la Participación Ciudadana, es importante anotar que la comprensión sobre los instrumentos a través de los cuales las comunidades pueden acceder a *proyectos*, como herramienta efectiva de transformación e impacto en el desarrollo territorial son limitadas.

➤ La calidad (calificación de los resultados), de los procesos fluctúan entre un 18,64% y un 38,98% como porcentaje máximo.

➤ La participación ciudadana alcanza ligeramente un máximo de 50,84 y una calidad de 52,00%, como fuerza social.

➤ Las organizaciones públicas y privadas reconocen la participación (100), como instrumento de relación y desarrollo.

➤ Las organizaciones privadas privilegian la relación con su “par” privado, o con las sin ánimo de lucro, para relaciones interinstitucionales.

➤ La temática de proyectos interesa y se convierte en núcleo de interés para las organizaciones privadas en su relación con instancias comunitarias.

- Carencia de formación o estructura en los temas de la planeación, el ordenamiento territorial y lo sectorial.
- No se perciben elementos de correlación entre la planeación, el ordenamiento territorial, la participación y los proyectos.
- Entre el 32,20% y el 37,50% de los líderes responden que tiene buenas relaciones con los entes gubernamentales (gobernación y alcaldías).
- El 49,15% reconocen relaciones con organizaciones de carácter privado.
- El 46,6% contestaron que, de una u otra forma, han participado en temas de desarrollo municipal.

#### **6.6. La identificación de variables clave**

Se impone la necesidad de lograr una comprensión global, la cual permite transitar hacia mayores posibilidades de visualizar, articular, compartir y consolidar una *visión estratégica del desarrollo* en función de la caracterización de un eje y de sus componentes estructurales, y la integración entre las partes presentes en el territorio del municipio de Pereira, sus relaciones al interior y su proyección hacia afuera.

Para la construcción de esta mirada de conjunto se toma como punto de partida la premisa de la existencia referencial de los planes de desarrollo y ordenamiento, la participación en ellos de la comunidad y la orientación estratégica que el proyecto encontrará en ellos. Esta orientación y lectura sistémica consolida un marco institucional del ejercicio y dirige sus expectativas hacia escenarios de integración entre gobierno y sociedad civil.

La base documental existente relacionada con la planeación, el ordenamiento territorial, la participación y los proyectos reconoce que una comunidad u organización no puede ser entendida

en forma abstracta, prescindiendo del análisis interno y de su proyección en el entorno, y más aún si se trata de una comunidad o de una organización que pretende interpretar el desarrollo integral e integrado, lo cual obliga a trabajar e interpretar los valores o componentes al interior, y la vinculación con el entorno, o ambiente externo, en función de conectar e impulsar acciones de desarrollo. Por lo tanto, como primer elemento en la construcción de la mirada global se trabajan *el territorio y la comunidad u organización en relación con su realidad al interior y la proyección con su entorno externo inmediato* (figura 8).



Figura 8. Territorio, desarrollo y resultados relevantes encuesta a líderes sociales de la comunidad

Fuente: elaboración propia (2018).

El diagrama expresa de manera conceptual la forma, los contenidos, los movimientos y las relaciones al interior y al exterior de un territorio, así como su estructura de institucionalidad existente en un área de trabajo determinada, así como los *flujos que interactúan* con la realidad, *influyen en ella, la impactan* y generan *obligaciones* en función de una situación específica. Así,

es de suponer que las mencionadas acciones tendrán mayores posibilidades de responder a la realidad en la medida en que exista un conocimiento lo más completo y actualizado posible de sus componentes y procesos.

Las variables presentes tanto en lo interno como en lo externo (entorno) tienen una importancia crucial en varios sentidos:

1. En las relaciones o interacciones posibles entre la comunidad o la organización, y la realidad (planes y programas); es decir, en las acciones necesarias para diseñar, estructurar, gestar y emprender (proyectos, programas, actividades, etc.) relacionados con los planes y el territorio.
2. En las influencias o impactos que puede generar el entorno en los planes y proyectos y en la comunidad u organización.
3. En la transformación, adecuación o constitución de la comunidad o la organización, en cuanto sistema organizacional que pueda apoyar los procesos de planeación y la formulación y gestión de los proyectos.

De aquí surge la pregunta: ¿Al hacer referencia a lo interno como, lo externo (entorno), cuál podría ser la naturaleza de lo interno como en lo externo (entorno)?

Para el caso de una comunidad o una organización que tiene como responsabilidad impulsar acciones de desarrollo en prácticamente todas las áreas de una realidad territorial determinada (para el municipio de Pereira), sus ámbitos tanto en lo interno (casco urbano, corregimientos y veredas) como en lo externo (área metropolitana, eje cafetero) estarán constituidos por todos

aquellos actores y áreas de acción en las que tenga validez de competencia: social (educación, salud, vivienda, etc.), económica (fomento productivo, servicios, empleo, etc.), medio ambiente (bosques, flora, fauna., paisaje etc.), infraestructura (vías, acueductos, alcantarillados, energía, etc.) y la político institucional (Gobierno, Juntas de Acción Comunal, JAL, gremios, asociaciones, etc.).

Por ello, el problema de tratar de delimitar y caracterizar ese ámbito de acción en lo territorial exige traspasar lo sectorial —característica del esquema actual de gobierno en Colombia—, para ponerse en lo intersectorial, lo cual constituye un escenario de alta complejidad.

## **6.7. El territorio**

Territorio es una zona o superficie definida bajo la posesión de una persona o un grupo, organización o colectividad. El término también puede ser utilizado en otras áreas de estudio de la geografía y la política, entre otras.

**10.7.1. Territorio geográfico.** Es el territorio que comprende espacios de interacción con otras áreas de investigación tales como etnografía, cultura, colectividad, política, medio ambiente, etc., actividades enmarcadas en las acciones de individuos y comunidades donde el territorio se refleja desde:

- Lo ambiental-paisajístico se entiende como sinónimo de paisaje natural y cultural, y del conjunto de construcciones y usos que una colectividad hace sobre el suelo.
- Lo regional entendido como sistema de relaciones y asentamientos humanos.
- La espacialidad del territorio entendida como sistema; es decir, como un conjunto de partes interconectadas por redes y flujos.



- La tradición social, en la cual el territorio se entiende como un sistema socio-ecológico que aglutina la sociedad y el espacio habitado. El territorio presenta relaciones verticales (sociedad-medio físico), como características (demografía, organización socio-productiva, política, espacio construido, publico-verde, etc.), así como en relaciones horizontales (entre los niveles de gobierno o administración que lo conforman).

Por tanto, el territorio delimita las actividades e injerencias políticas, económicas y sociales en una superficie determinada —en este caso el municipio de Pereira—, que corresponde una comunidad que piensa, se organiza, actúa y trabaja bajo ciertos parámetros, comportamientos, modos de vida, relaciones entre individuos y formas de autonomía, sin desconocer vecindarios y límites entre distintos niveles de gobierno y administración.

De esta manera, el territorio aparece en nuestro orden legal bajo parámetros de ley, y en su organización suele verse de dos maneras:

- Primero, y más comúnmente, como sinónimo de suelo. Escenario en el cual el territorio es regulado de acuerdo con los distintos aprovechamientos y usos asignados por la autoridad de acuerdo con sus proyecciones y limitaciones, y
- Segundo, como equivalente del subsistema socio-cultural con lo que se estudian lo urbano, lo rural y las interrelaciones que los articulan en la búsqueda de espacios de desarrollo.

**10.7.2. Territorio y comunidad.** La base de actuación de las comunidades es el territorio. En Colombia, la Constitución Política de 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 2019 [1991]) empodera de manera significativa el poder de la participación en los diferentes asuntos de la vida

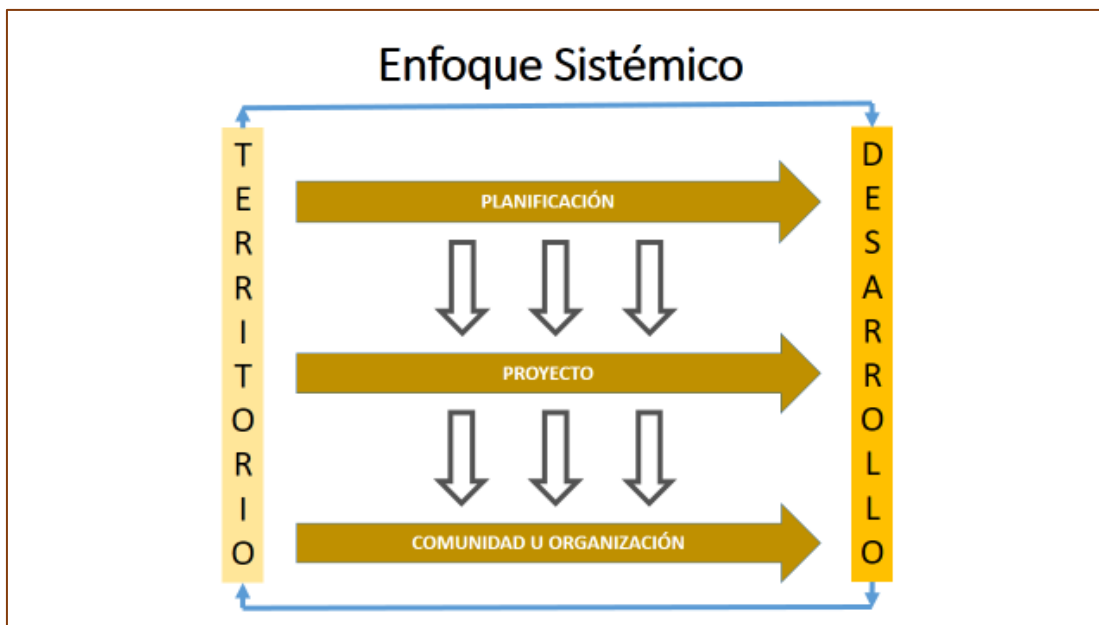
social y política del país. Esto se suma a la importancia de la descentralización político-administrativa en temas tales como la planeación, el ordenamiento territorial, los presupuestos (participativos) y los proyectos como espacios de relación entre los gobiernos y los diferentes agentes sociales que viven y actúan en el territorio. Aparece así el territorio como escenario donde las personas, y ellas en las organizaciones, conciben y le dan forma al lugar que habitan. De esta manera el territorio aparece como lugar común y principio fundamental de la mancomunidad. Reconocer la estructura *social*, la pertenencia por el sitio (territorio delimitado), el pasado y el presente, los procesos políticos y de organización, la cultura y las tradiciones, le dan conformación a un entorno con un alto valor agregado denominado *territorio*, como base conceptual donde conviven personas y organizaciones.

El concepto que una comunidad tiene del territorio puede ser distinto a la definición que los entes de gobierno o lo privado tiene de un lugar geográfico, especialmente cuando los intereses terminan en acciones o proyectos que pueden traspasar el pensamiento o la cultura de una comunidad. Cuando el espacio geográfico está apropiado por un sentido casi patrimonial y de identidad, y por otros intereses tales como el ecologismo, el paisajismo, la tradición y la cultura, pueden aparecer, como se viene repitiendo en el país, oposición, preguntas, intereses distintos, dificultades y desencuentros en la inversión pública o privada. De allí surge la necesidad planteada en este proyecto de tesis, de concebir caminos para leer, entender, discutir, consensuar e integrar desde el territorio los procesos del desarrollo integral e integrado.

### **10.8. Visión estratégica**

Visto así, los proyectos forman parte constitutiva de un horizonte estratégico de planificación de más largo plazo, de acciones coherentes e intercomunicadas respecto de objetivos globales de

desarrollo territorial organizacional. En función de estas lógicas de desarrollo, los proyectos impulsan procesos y no se agotan en iniciativas puntuales (figura 9).



*Figura 9 Enfoque sistémico*

*Fuente: elaboración propia (2018).*

El enfoque de planeación se configura a partir de un diagnóstico estratégico (DOFA, causa-efecto), en el marco territorial que responda, se aproxime y le dé salidas a la complejidad por enfrentar. En esta se conjuga la ecuación planeación-participación-proyecto, como plataforma territorial del desarrollo, a partir de:

1. La plataforma institucional (marco legal, organizaciones, ámbito externo).
2. El análisis multisectorial interno y del entorno.
3. La relación entre componentes y subcomponentes.
4. La organización social territorial (ámbito interno).
5. Las relaciones o influencias entre estos sistemas.

La visión o aproximación estratégica (plan-proyecto-organización) establece que, si bien un proyecto seleccionado surge y define términos en la ecuación tiempo-espacio, los efectos deberían sentar *condiciones de sostenibilidad multisectorial (social-económico-ecológico-político-institucional)*. Esto es, la posibilidad de continuidad: a) territorial, Área Metropolitana; región, Eje Cafetero, y b) en los procesos o subprocesos y el accionar o actividad normal de la comunidad u organización, o mediante la prospección de otros proyectos de complemento insertos de manera coherente en una lógica de planificación de mediano y largo plazo (figura 10).

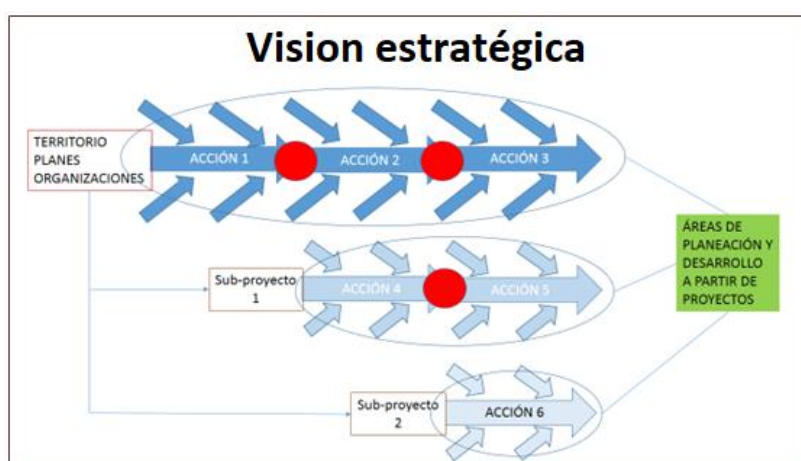


Figura 10. Visión estratégica

Fuente: elaboración propia (2018).

### 10.9. La articulación PD, POT, participación, proyecto

La *articulación* de la planeación, el ordenamiento territorial y la participación a partir del *Proyecto* como elemento integrador aparece como respuesta a las prácticas sectoriales o los enfoques por compartimentos que hoy predominan en los entornos gubernamentales y las agencias estatales. No es suficiente con la intencionalidad expresada en las leyes y decretos en cada uno de los componentes. Se hace necesario trabajar en ejercicios que integren las políticas

públicas, las visiones estratégicas y los presupuestos plurianuales con las iniciativas privadas, de las entidades no gubernamentales y la iniciativa comunitaria.

## 11. La metodología propuesta

La metodología contempla cuatro pasos secuenciales y debidamente articulados (figura 11). La correlación plan-ordenamiento territorial-participación-proyectos se construye a partir del abordaje sistémico y ordenado desde la *plataforma institucional*, hasta desencadenar alianzas entre actores y organizaciones, en un territorio específico, en este caso, como se ha mencionado, el municipio de Pereira.

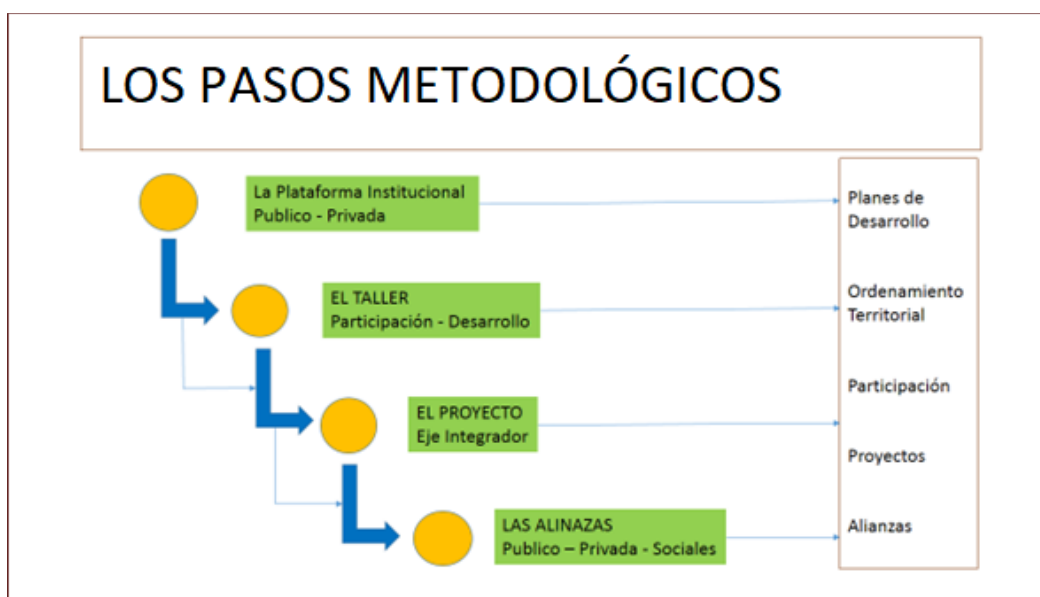


Figura 11. Los pasos metodológicos

Fuente: elaboración propia (2018).

### 11.1. PASO 1. El marco institucional: público-privado

Entender las relaciones entre gobiernos (en sus diferentes niveles) e instituciones privadas (de financiamiento del desarrollo, centros de estudios, universidades y ONG, entre otros), y la relación horizontal entre los planes, el ordenamiento territorial, las directrices de la responsabilidad social empresarial y la participación organizada en el marco global del desarrollo no solo es una necesidad, sino la respuesta a la interactividad del planeta y las facilidades de conectividad que hoy poseen comunidades y organizaciones de todo tipo. Negarlas es casi que rechazar la alternativa de avanzar en un mundo abierto y globalizado (figura 12).

PASO 1.			
La Matriz de Relaciones			
LO MUNIDIAL	LO NACIONAL	LO PRIVADO	LA PARTICIPACIÓN
Planes y Programas de la Organización de Naciones Unidas  Programas de la Banca Multilateral  La Visión Estratégica de la Unión Europea  Agencias de Cooperación: España, Alemania, Japón, Reino Unido, etc.  Alianzas, Acuerdos Comerciales y TLCs entre Colombia y otros países  Organizaciones filantrópicas, sin Animo de Lucro y ONGs privadas (Fundación Billy y Melinda Gates, Fundación Ford, Amazon, Europa – América, etc.)	<b>Planes de Desarrollo</b> <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Departamental <input type="checkbox"/> Municipal Identificar <input type="checkbox"/> la Visión Estratégica <input type="checkbox"/> Los Componentes Sectoriales <input type="checkbox"/> Planes de Inversión o Planes Plurianuales de Inversión  <b>Planes de Ordenamiento territorial (POT – EOT)</b> <input type="checkbox"/> Visión Estratégica (Visión) <input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Directrices <input type="checkbox"/> Modelo Deseado de Territorio <input type="checkbox"/> Proyectos  <b>Presupuestos de:</b> <input type="checkbox"/> La Nación <input type="checkbox"/> Los Departamentos <input type="checkbox"/> Los Municipios	<b>Responsabilidad Social Empresarial –RSE–</b>  <input type="checkbox"/> Necesidades de la comunidad  <input type="checkbox"/> Medio ambiente y Sostenibilidad  <input type="checkbox"/> El Mercado	La Constitución nacional, las Leyes y Decretos  <b>Participación en:</b> La Planeación Los Proyectos La Presupuestarian El Control y evaluación

Figura 12. Paso 1. La matriz de relaciones

Fuente: elaboración propia.

Este paso metodológico, a partir de una matriz general o sectorial que permita visualizar, conectar y sistematizar propósitos locales con políticas de desarrollo o inversión planetaria, abre

alternativas prácticas en la correlación entre la participación el proyecto y la inversión , como se muestra en la siguiente tabla

*Tabla 1. Matriz de relación institucional*

	Mirada estratégica		Territorio municipal	
	Lo mundial	Lo nacional	Lo privado	La participación
Visión estratégica				
Identificación de ejes temáticos				
Opciones de inversión (temáticas)				
Programas y(o) proyectos (temáticos)				
Describir la correlación horizontal:				

*Fuente:* elaboración propia.

**11.1.1. La visión estratégica:** estudio e identificación de los componentes estratégicos de las organizaciones y de las entidades (visión, objetivos, directrices).

**11.1.2. Identificación de ejes estratégicos:** de carácter sectorial o programático que puedan respaldar relaciones institucionales o entre las organizaciones.

**11.1.3. Opción de inversión (temáticas):** identificar los campos de inversión definidos en los diferentes niveles de gobierno, gerencia, ONG y comunitarios que permitan correlación y efectos de beneficio común para las partes.

**11.1.4. Programas y(o) proyectos (temáticos):** identificar programas y(o) proyectos (sus pretensiones y recursos: propios o contrapartidas) por parte de los diferentes niveles de gobierno, gerencia, ONG y(o) comunitarios.

## 11.2. PASO 2. El taller: participación – desarrollo

Tabla 2. Paso 2. El taller: participación – desarrollo

<p style="text-align: center;">TALLER</p> <p style="text-align: center;">“EL TERRITORIO, PLATAFORMA DEL DESARROLLO”</p> <div style="text-align: center;"></div> <p style="text-align: center;">Planeación – ordenamiento territorial – participación – proyectos</p> <p style="text-align: center;">TALLER</p> <p style="text-align: center;">“UN CAMINO HACIA EL FUTURO”</p> <p><b>FASE 1.</b></p> <p><b>Sede:</b> País _____ Depto. _____ Municipio _____ Localidad _____.</p> <p><b>Fecha:</b> Día _____ Mes _____ Año _____</p> <p><b>Asistentes:</b> ____ personas seleccionadas del ámbito territorial y de las instituciones públicas y privadas relacionadas con el tema. Los participantes deberán cumplir con un perfil básico (conocimientos) relacionados con los temas que van a ser tratados en el Taller (Mapa de Actores)</p> <p><b>Lista de asistentes:</b> contempla el nombre de la Organización, el nombre del representante, sexo, edad, identificación, localización (dirección, celular o teléfono) y firma.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Preparación del Taller (logística, materiales, documentos de soporte, documentos para enviar a participantes <i>ex ante</i>, preparación del sitio de trabajo, pre identificación de grupos de trabajo,</li></ul>
---



acuerdo con universidad de soporte, etc.)

- ✓ Organización por Grupos de Interés

ENTIDADES Y(O) PARTICIPANTE	COLOR
	MORADO
	AMARILLO
	AZUL
	ROJO
	VERDE
	PLATEADO

- ✓ Instalación del Taller

Dr.(a.) \_\_\_\_\_

Señor \_\_\_\_\_

- ✓ Esquema de trabajo y reglas del juego del Taller

Dr.(a.) \_\_\_\_\_

1. Debo escoger de acuerdo con mis conocimientos el tema o el sector al que más le puedo aportar, y luego el subsector donde mis aportes pueden ser mayores, pensando siempre en el desarrollo municipal.
2. Seleccionado el tema de interés, me inscribo.
3. Me reúno con el grupo, nos presentamos, y hago parte de la elección del Coordinador del grupo, quien será el representante en las discusiones sectoriales y en las plenarias; así mismo, este deberá ser responsable del llenado de los formatos. Si este lo considera necesario, elegirá un secretario para la toma de apuntes que debe hacerse en borradores (o tablero, papelógrafo, etc.) y luego pasar las conclusiones al formato definitivo.

### REGLAS DE JUEGO

Para participar en el Taller POTD, los participantes deben estar dispuestos a realizar un ejercicio metódico, en el cual sus conocimientos serán valorados y puestos en consideración ante un grupo de personas que también consideran poseer el saber. Allí se presenta el primer gran reto.

➤ **Se selecciona la Mejor idea**

Para esto es necesario, como regla del juego:

➤ **ESCUCHAR, DIALOGAR, SELECCIONAR, CONCERTAR y ESCRIBIR**

Las condiciones (comportamientos) descritas deben guiar las actuaciones, desde escuchar hasta escribir, y esto será lo que define y deja consignadas las decisiones del Grupo.

Manejo del tiempo: como los tiempos son importantes para terminar el taller, se debe:

➤ LOS APORTES, SER CONCRETOS. CADA ACTIVIDAD TIENE TIEMPO Y SE DEBE RESPETAR

➤ LOS FORMATOS

Permiten: pensar, reflexionar y construir futuro.

Sistematizar las ideas y los aportes.

Concretar y escribir.

Participar organizadamente a partir del conocimiento.

**FASE 2. Contexto temático**

✓ Inicio del trabajo por grupos.

Enfoque y contexto temático

**Propósito:** crear una perspectiva común de la relación entre instancias o niveles de decisión, gobierno o gerencia y de hechos que son importantes para el futuro del territorio.

**TAREA 1**

Tomando como referencia los documentos seleccionados y el conocimiento de los actores, identifiquen y lleven a la ficha 1 las conclusiones (este paso podrá ser delegado o abordado *ex ante* por los entes gubernamentales y ser presentado al grupo de actores).

Tiempo: \_\_\_\_\_ minutos

- **Lo local:** momentos importantes en el entorno territorial (municipio).
- **Lo regional:** momentos importantes el entorno territorial (supramunicipal).
- **Lo nacional:** de impacto para el territorio.
- **Lo mundial:** hechos relevantes que hayan afectado el territorio.

TAREA 2: Utilice un marcador y traslade la información correspondiente a papelógrafo.

Tiempo: \_\_\_\_\_ minutos.

Hoja de trabajo 1:

- **Lo municipal:** ¿Qué sucedió? ¿Por qué es importante?

Hoja de trabajo 2:

- **Lo regional:** ¿Qué sucedió? ¿Por qué es importante?

Hoja de trabajo 3:

- **Lo nacional:** ¿Qué sucedió? ¿Por qué es importante?

Hoja de trabajo 4: enfocando el pasado

- **Lo mundial:** ¿Qué sucedió? ¿Por qué es importante?

Cada Grupo cuenta con tres minutos para presentar su resultado. Los restantes grupos podrán hacerle su contribución en un minuto adicional.

**CONCLUSIÓN:** lo que me gusta, lo que limita, Grupal (formato 2).

### **FASE 3. La geopolítica del Territorio**

- Presentación, a los conformantes del Taller, de los resultados de la matriz institucional.
- Presentación de la visión, los objetivos y las directrices de desarrollo inscritos en el Plan de Desarrollo del: \_\_\_\_\_ (nivel territorial donde se desarrolle el Taller)
- Presentación del modelo actual y tendencial de ocupación, inscritos en el Plan de Ordenamiento Territorial del \_\_\_\_\_ (nivel territorial donde se desarrolle el Taller)

### **FASE 4. Diagnóstico estratégico**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Pasado – Presente – Futuro**

**PRIMERA PARTE DEL TALLER.**

Para esto debemos, en grupo: “Ponernos de Acuerdo” y desarrollar las fichas:

- Fichas 2 y 3. Definir en Grupo qué es \_\_\_\_\_ y cómo se relaciona con el territorio. Para esto, en forma abierta se realiza un ejercicio reflexivo y propositivo, en el cual se establecen acuerdos sobre la temática y su relación con el territorio.
- Ficha 3. Los problemas que hoy se viven, o los desarrollos actuales, han sido producto de los manejos anteriores (pasado). Esta reflexión permite pensar y llegar a acuerdos de lo que el subsector o la temática han representado para el ámbito territorial.

De las situaciones descritas trate de identificar las tendencias que lo produjeron o lo hacen existir. Por ejemplo, si el eje económico es el café, la tendencia es a seguir cultivándolo a pesar de la crisis.

Identifiquen hechos relevantes, por ejemplo: la broca, en lo agrícola; la construcción de escuelas, en lo rural en educación; el deterioro vial, la precariedad del acueducto, la contaminación de las quebradas y la existencia de organizaciones que hayan hecho posible el desarrollo o que lo hayan truncado.

- Ficha 4. El mismo ejercicio del pasado se realiza con el presente, y se identifican tendencias, hechos y organizaciones relacionadas.
- Ficha 5. El mismo ejercicio de pasado y presente se realiza para el futuro, teniendo en cuenta que aquí pensamos en hechos y en organizaciones que deben existir a futuro.

## **SEGUNDA PARTE DE TALLER**

La identificación de las causas, consecuencias e impactos, desde los problemas y las potencialidades en los espacios del pasado y presente, entregarán elementos estructurales para construir el futuro. Las siguientes fichas deben ser resueltas:

- Las fichas 6 y 7: permiten realizar un análisis del pasado y del presente, a partir de la identificación de un problema específico (priorizado). Actuando primero desde los problemas, identifique causas y consecuencias; luego abordemos sistémicamente las potencialidades, cuáles son sus causas y sus impactos.
- Las fichas 8 a la 11: permiten identificar o evidenciar las relaciones entre los subsistemas, desde los impactos, sus causas y sus consecuencias.
- La ficha 12: conduce la intención grupal hacia el diseño de escenarios a partir de temáticas específicas que limitan o potencian el desarrollo del territorio.
- La ficha 13: permite soñar y explorar el territorio visualizando para el año 2035 (gráfico o mapa) el subsistema y sus relaciones en cadena.
- La ficha 14: el ejercicio del taller en programas y(o) proyectos por cada nivel territorial.

PLENARIA.

*Fuente: elaboración propia.*

### **PASO 3. El proyecto: eje integrador**

El éxito de un proyecto está asociado con factores de *calidad* del mismo, entre los cuales se distinguen: la pertinencia, la viabilidad, las capacidades institucionales y de gestión, y la sostenibilidad, que se describen a continuación.

#### **1. La pertinencia**

1.1. Grado en que los problemas de los beneficiarios del proyecto serán atendidos por la intervención propuesta. Esta pertinencia debe analizarse frente a lo siguiente:

- Beneficiarios claramente identificados.
- Descripción precisa de los problemas de los beneficiarios.
- Análisis tanto de los problemas de los beneficiarios como de otras dificultades relevantes.
- Los objetivos explican los beneficios a largo y mediano plazo que pueden esperarse tanto para los beneficiarios del proyecto como frente a los objetivos de Desarrollo establecidos en los planes de desarrollo.
- Los resultados plantean respuestas a los servicios o productos requeridos por los beneficiarios.
- Igualdad entre mujeres y hombres.

1.2. Grado en que se alcanzan los objetivos y resultados propuestos, en el tiempo previsto y con la calidad deseada. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿El proyecto logra el efecto que se propone?

- ¿Cambia la situación de la población objetivo?

1.3. Admite la comparación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

- Eficiencia muestra el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible.

## **2. Viabilidad**

Define si puede llevarse a cabo el proyecto. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene sentido la propuesta de intervención?
- ¿Los riesgos identificados son aceptables?

## **3. Capacidades institucionales y de gestión**

En esta parte se verifican la capacidad de las entidades involucradas y las eventuales dificultades en la ejecución. El objetivo específico se logra si se alcanzan los resultados:

- ¿Existe capacidad de implementar el proyecto?
- ¿Las actividades propuestas son suficientes para alcanzar los resultados?
- ¿Existe interrelación entre los niveles de logro del proyecto?

## **4. Sostenibilidad**

Se refiere a la continuidad de las acciones y los beneficios del proyecto después de finalizada la fase de gestión y desarrollo. Algunos factores contribuyen a consolidar los procesos de tal

forma que estos permanezcan en el tiempo una vez finalizado el proyecto que los generó (figura 12).

Los factores por considerar son, entre otros:

- Grado de apropiación de los proyectos por parte de los beneficiarios: iniciativa en la idea del proyecto, participación en las distintas fases, toma de decisiones conjunta.
- Continuidad de la política de apoyo del gobierno local o nacional luego de finalizado el proyecto.
- Alternativas que permitan que la tecnología sea apropiada a las condiciones locales.
- Protección del medio ambiente: las condiciones medioambientales continúan luego de ejecutado el proyecto.
- Capacidad de las entidades ejecutoras de darle continuidad a los resultados del proyecto luego de finalizado.
- En proyectos productivos es importante analizar la sostenibilidad económica y financiera: análisis de costo-beneficio o rentabilidad, que demuestren que las inversiones realizadas se compensarán con los beneficios económicos que se vayan a obtener (tabla 3).
- Garantía de la recepción de los beneficios del proyecto por parte de la población meta del mismo.

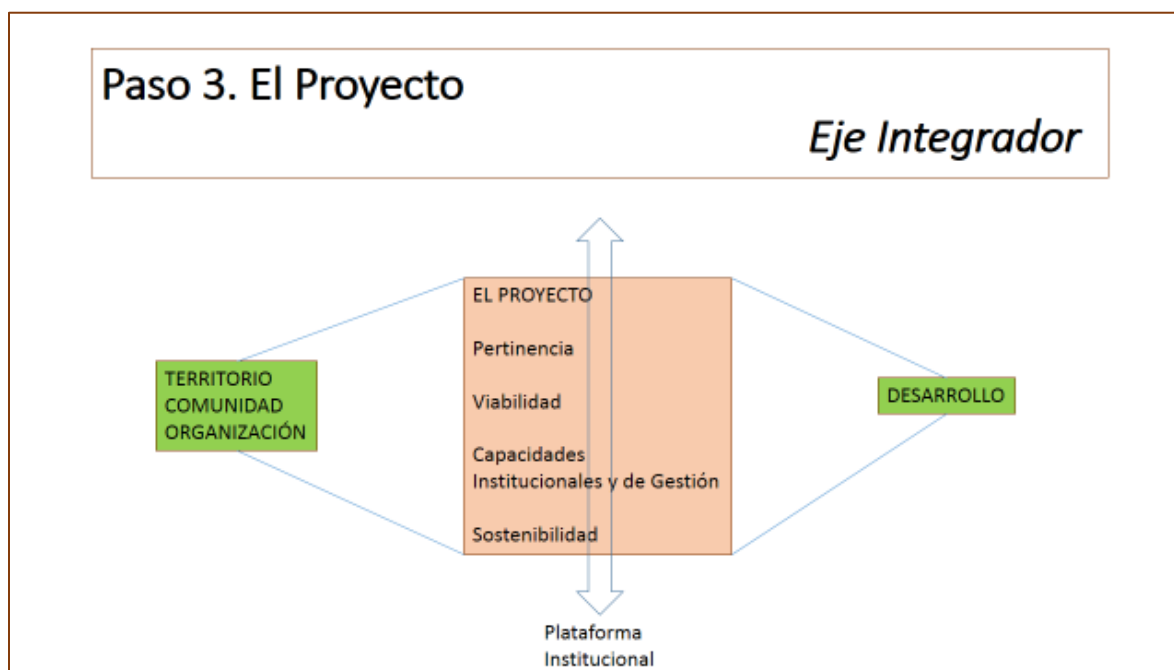


Figura 13. El proyecto, eje integrador

Fuente: elaboración propia (2018).

Tabla 3. Estructura básica del proyecto

<p>Estructura básica del proyecto (tabla de contenido)</p> <p>Origen o idea del proyecto (situación problemática)</p> <p>Identificar qué originó el proyecto; es decir, el problema es identificado a partir de: un desastre natural, que constituye una emergencia para el sistema; un análisis de la situación de salud (diagnóstico de salud) realizado en el territorio; una evaluación parcial de los servicios de salud que indica el comienzo de un deterioro de dichos servicios; la eliminación o ausencia de algunos recursos que obligan a suspender servicios de salud; la necesidad de introducir nuevas tecnologías de salud, y otros.</p> <p>Título</p> <p>El nombre expresa la finalidad del proyecto; debe reunir características que lo identifiquen durante todas las etapas, ser claro y preciso.</p> <p>Debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La acción (¿qué se quiere hacer?)</li> </ul>
--



✓ El objeto (¿relativo a qué?)

✓ La localización (¿en qué lugar?)

#### Justificación (planteamiento del problema)

Describir el problema que se quiere abordar, incluyendo los datos necesarios que sustenten la solución, teniendo presentes las razones técnicas, económicas, sociales, políticas y otras. Deberá incluir los siguientes criterios:

- a) Magnitud: considerar elementos tales como la frecuencia de presentación del problema, la tendencia del mismo y el número y tipo de población afectada.
- b) Severidad: considerar elementos tales como la gravedad del problema, la accesibilidad, el nivel de insatisfacción de la población e impacto negativo sobre la situación de salud, y la repercusión social, económica, técnica, cultural y ambiental de no enfrentarlo.
- c) Vulnerabilidad: considerar si el problema tiene solución técnica y se dispone de los recursos humanos y materiales para afrontarlo, y si la solución es aceptable para la población.
- d) Fundamentar la propuesta como la solución más adecuada o viable para resolver el problema.

#### Objetivo general (meta)

El objetivo general está normalmente relacionado con la misión y con una o varias necesidades de la organización o de la comunidad inmersas en el proyecto; por lo tanto, este es el primer elemento para definir, y debe reflejar las transformaciones que el proyecto pretende conseguir, particularizando los cambios sociales, ambientales, económicos y político-institucionales; por consiguiente, se relaciona con las políticas generales y sectoriales, locales, provinciales o nacionales. Expresa el fin o meta del proyecto, es de largo plazo y representa la idea que el proyecto quiere apoyar. El objetivo general debe percibir el futuro deseado. Una manera de identificar el objetivo general consiste en intentar imaginar el proyecto en períodos correspondientes a los del gobierno.

#### Objetivos específicos

Resultados concretos que se prevén alcanzar para lograr el propósito del proyecto. Deben formularse de la manera más concreta posible y en términos medibles. Estos objetivos son controlados durante la ejecución del proyecto y sirven para medir el progreso del mismo.

#### Alcance:

Identificación del lugar geográfico donde el proyecto se ejecutará. Se clasifica según las siguientes categorías:

- a) Institucional: Se ejecutará en una sola institución

- b) Interinstitucional: En la ejecución participan más de una institución
- c) Local: Participan en la ejecución varias instituciones en un territorio definido.
- d) Municipal: Participa en la ejecución un municipio con sus diferentes entes internos y descentralizados.
- e) Intermunicipal: Participan en la ejecución dos o más municipios de la misma departamento.
- f) Subregional: Participan en la ejecución dos o más municipios de diferentes departamentos.
- g) Regional: Participan en la ejecución del proyecto más de un departamento del país.
- h) Nacional: Participan varios departamentos y su injerencia es de ámbito nacional.

#### Ámbito

Descripción breve del espacio geográfico o funcional en el que el proyecto se va a desarrollar. Incluir información geográfica y datos socioeconómicos cuando resulten pertinentes para identificar la situación existente.

Un punto débil de las propuestas se relaciona con la debilidad al presentar la situación tiempo/espacio que el proyecto quiere abordar, así como la presentación del problema de forma demasiado amplia o imprecisa, sin localización específica y carente de relación con personas, organizaciones y(o) comunidades que se vayan a beneficiar del proyecto específicamente. Es necesario invertir tiempo suficiente para comprender adecuadamente el contexto en el que se va a intervenir. La información que se recopile durante este paso permitirá no solo diseñar un proyecto incluyente y pertinente, sino también incorporar elementos del entorno (geográfico) en las propuestas de desarrollo y en los proyectos.

La participación de los beneficiarios en el proceso de análisis de la situación es un requisito previo para un proyecto exitoso y sostenible. Un enfoque verdaderamente participativo fortalecerá la capacidad de respuesta y proporcionará sentido de propiedad, lo que contribuirá a lograr los objetivos del proyecto. Utilizando los conocimientos y habilidades locales, estos pueden dar validez y centrar la solución.

Según Stahl y Grundmann (2002):

La intervención de comunidades y/o las organizaciones locales deberán cumplir con requisitos mínimos de conocimiento del medio en el que el proyecto será implementado. Se hace necesario diseñar instrumentos de trabajo y calificación con las diferentes personas y grupos (sectoriales) con el objeto de entender la complejidad del entorno así como las causas y consecuencias de los problemas en el territorio. Una vez que los haya identificado, necesitará entender las dificultades, oportunidades y facilidades y amenazas de esos

grupos. Durante esta fase, tendrá que elegir un problema o problemas que tiene la intención de abordar mediante la implementación de un proyecto y recopilar información más precisa. Esta fase es sumamente importante ya que mediante esta evaluación se puede asegurar que sus proyectos se centren en las necesidades reales de la comunidad y en la comprensión profunda de las mismas. Existen diferentes maneras de realizar este tipo de análisis, los cuales se encuentran con facilidad en textos de diferente índole.

#### Organización responsable

Es la unidad que ampara institucionalmente el proyecto y que tiene entre sus funciones el control sistemático y la conducción del proceso de ejecución conjuntamente con la contraparte externa.

#### Organización(es) ejecutora(s)

Unidad(es) que se responsabiliza(n) de la ejecución del proyecto. Se deben identificar las que vayan a tener acceso a la ejecución; no incluye todas las que, de una forma u otra, pueden beneficiarse con el proyecto.

#### Período de ejecución

Tiempo estimado en meses, entre el inicio y el final de la ejecución del proyecto. Se considera fecha de inicio a partir de la ubicación o no de los recursos financieros para efectuar las actividades planificadas del proyecto.

#### Beneficiarios directos

Describir los beneficiarios directos del proyecto, definir el grupo social y el número esperado de estos, incluyendo los profesionales que se beneficiarán con el trabajo de capacitación.

#### Beneficiarios indirectos

Describir los beneficiarios indirectos; es decir, los que se benefician a partir de los resultados obtenidos por los directos o por otras razones; por ejemplo, a través de la capacitación o del mejoramiento de las condiciones de los servicios

#### Indicadores

Son los medios por los cuales se establecen las condiciones que demostrarán el grado de éxito en el logro de los objetivos, significan lo que se desea lograr. Deben dar la medida de si los objetivos escogidos son o no son pertinentes. Un buen indicador debe tener tres características generales:

- a) Debe ser práctico.
- b) Debe ser independiente.

c) Debe ser específico, en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Los indicadores son un medio para ayudar a entender si se está moviendo en la dirección correcta para llegar a su destino final. De hecho, también se necesitan indicadores para comprobar el progreso y mostrar si el camino es el señalado. Los indicadores de progreso se concentran en pequeñas metas (pequeños cambios) que son alcanzables y visibles, más que en el eventual gran cambio, que puede parecer demasiado lejano. Utilizando indicadores de progreso, las organizaciones pueden lograr motivación y logros tempranos, a partir de los cuales no solo se beneficia, sino que se genera confianza en la comunidad o las instituciones vinculadas.

Algunos indicadores pueden tener una fecha asociada (es decir, puede haber expectativas que se logren hasta un determinado momento), pero esto no es obligatorio y no debería restringir la labor del programa. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. La elección entre ellos depende enteramente de las necesidades de información del proyecto.

#### Fuentes de verificación

Son un elemento importante en el seguimiento y evaluación del proyecto. Constituyen una guía para que los ejecutores y evaluadores del proyecto conozcan dónde obtener la información para verificar los indicadores de seguimiento y de impacto, así como sobre otros aspectos del proyecto.

#### Implementación general

1. Describir a grandes rasgos cómo se va a desarrollar el proyecto: a) gerencia y gestión (diseño, recursos económicos, humanos y tecnológicos), y b) qué actividades (cronograma) se emprenderán y en qué orden se realizarán. Identificar la ruta para lograr los objetivos del proyecto y definir las conexiones de acción de la intervención. Considerar los requisitos básicos para la ejecución de las actividades directas y conexas.

El éxito en la gestión y el desarrollo de los proyectos está en modelar y trabajar sobre hechos concretos y conseguibles. Una de las principales razones para el fracaso de proyectos radica en el hecho de intentar lograr resultados demasiado ambiciosos, tales como cambiar toda una institución o incluso un país, sin tener en cuenta la limitación de los recursos o su preparación en la implementación, lo cual crea una gran frustración entre los actores involucrados en el proceso (incluyendo las comunidades). El éxito de una propuesta se relaciona con el tamaño y la concreción al formular objetivos, metas y resultados por lograr. Las escalas conectadas con las realidades de las comunidades se convierten en elementos guía de los procesos de desarrollo y cambio. La suma de pequeños cambios puede conducir hacia transformaciones en línea de alto impacto. Así mismo, visualizar en el proyecto los componentes de cambio en el recurso

humano es un imperativo y una necesidad para la transformación real sociocultural, y un elemento imprescindible en la implementación y desarrollo del proyecto.

2. Es necesario reflexionar acerca de las diferentes actividades que se llevarán a cabo para lograr cada uno de los resultados que ya se han especificado. Es necesario ser estratégico sobre las actividades que se eligieron, y evitar la selección de actividades que servirán a un propósito determinado, pero no a otros.

Algunas de las preguntas que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar las actividades son:

- a. ¿Qué se hará para influir directamente en los individuos o grupos específicos?
- b. ¿Qué se hará para producir un resultado inmediato? Por ejemplo, obtener datos, elaborar un informe...
- c. ¿Qué se hará para aumentar la capacidad? Por ejemplo, actividades de capacitación, mejora de habilidades, talleres, formación...
- d. ¿Cómo se le proporcionará el apoyo, orientación o asesoramiento al grupo objetivo? ¿Quién lo hará? Por ejemplo: construir una red de apoyo basada en un mentor que guía el cambio a través del tiempo (esto podría ser una persona o un grupo de personas), un miembro del programa que ofrece orientación periódica e input y un experto (gestión, recaudación de fondos...).
- e. ¿Qué se hará para influir en el ambiente en el cual los individuos, grupos u organizaciones operan?
- f. ¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico? Por ejemplo, transferencia de tecnología, cambio de políticas, acceso a Internet, incentivos, normas.
- g. ¿Cómo se usarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover su trabajo? Por ejemplo, cambiar/alterar el sistema de mensajes, radio, televisión, Internet, publicaciones, conferencias, conclusiones, talleres.
- h. ¿Qué redes/relaciones se establecerán o serán utilizadas (por ejemplo, red de investigación, programa de investigación participativa)?

La estructura metodológica muestra todos los objetivos del proyecto y la relación de causalidad entre ellos.

- Objetivo general
- Objetivos específicos/propósito
- Resultados o actividades

De esta manera se tiene una serie de actividades que contribuirán a obtener resultados que, de lograrse, ayudarán a alcanzar el objetivo específico del proyecto, y contribuirán al logro del objetivo general.

#### Beneficios esperados

Se identifican los beneficios generales y la población beneficiaria, determinando los bienes económicos, sociales, culturales e institucionales a los cuales el proyecto hará su contribución.

#### Sostenibilidad

Explicar la sostenibilidad una vez finalizado el proyecto, en términos financieros, técnicos y organizativos, durante su vida útil.

#### Presupuesto

En todos los casos, realizar un proyecto supone unos costos y disponibilidad de fuentes de recursos. No basta con determinarlo en cifras globales. En el análisis y cálculo de los costos se debe especificar claramente cada rubro, enunciar cada rubro y la cantidad y la cualificación del personal necesario, del material, del equipo, de los gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

*Costo de personal:* se calcula sobre la base del número de personas que participan en forma remunerada en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso, y discriminando entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc.

*Viáticos:* incluyen los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

*Locales:* en este rubro la diferenciación principal está entre:

- ✓ construcción de una localización,
- ✓ compra y reacondicionamiento de un local o
- ✓ alquiler de un local.

*Material y equipos:* costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, de calcular, fotocopidora, etc.

*Gastos de funcionamiento:* electricidad, agua, gas.

Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos. Adquisición de libros, revistas, etc.

*Imprevistos:* en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.

*Otros gastos:*

- a. *Servicios:* se incluyen los costos de contratación externa, subcontratación de actividades del proyecto, tales como investigación, viabilidad técnica y costos de apoyo a la actividad.
- b. *Publicaciones:* para que las publicaciones sean elegibles para la financiación, estas deben ser producidas por el proyecto y para el proyecto.
- c. *Estudios, investigaciones:* se enumeran todos los estudios e investigaciones que se llevarán a cabo para el proyecto y que serán 100% subcontratados.
- d. *Auditoría de costos:* los gastos relativos a una o dos auditorías, en función de las características específicas del proyecto, deben ser incluidos en el presupuesto.
- e. *Servicios financieros (gastos de garantía bancaria, etc.) para incluir:* gastos de servicios financieros (transacciones bancarias) u otros gastos derivados de las obligaciones financieras en el marco del acuerdo de subvención (certificados, depósitos, garantías bancarias, etc.). Las pérdidas debidas a las fluctuaciones del tipo de cambio NO son elegibles.

*Otros:* aquí se agruparán los costos que no pueden ser incluidos en ningún otro encabezado. No utilice este encabezado a menos que esté absolutamente seguro de que el gasto no puede ser incluido en ninguna de las otras secciones del presupuesto.

*Fuente:* elaboración propia.

### **11.3. PASO 4. Las alianzas: público-privadas-sociales**

La identificación de roles institucionales en un mundo globalizado en instituciones o en organizaciones públicas, privadas y del orden social se convierten en escenario de relación alternativo para el desarrollo integrado e integral de comunidades y territorios.

En Colombia, el destino de la cooperación internacional, en trabajo realizado por el desaparecido Corpes de Occidente, deja ver el déficit tanto en la calidad como en la cantidad de

procesos, dejando a gobiernos subregionales y municipales de buena parte del país como entidades que ignoran o desconocen las condiciones, términos y formas de acceder a la cooperación.

Así mismo, cada vez es mayor el aporte en recursos para proyectos específicos (relacionados con hechos misionales), que las fundaciones y corporaciones sin ánimo de lucro vienen destinando en la búsqueda de equilibrios sociales y proyecciones empresariales (figura 13).

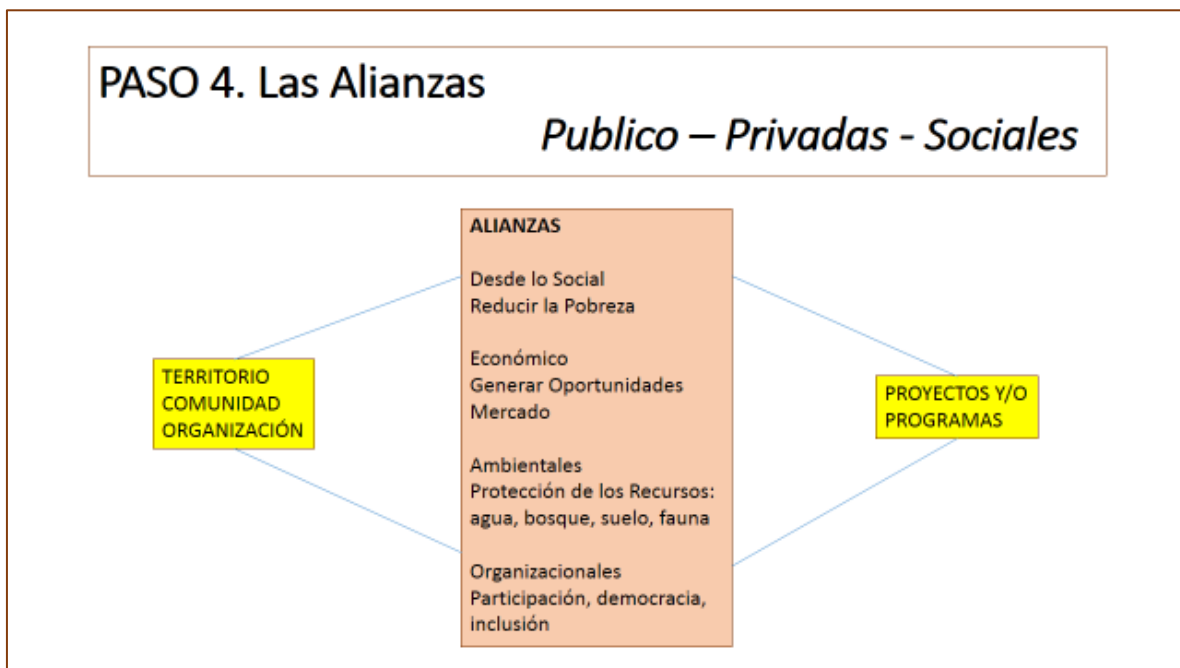


Figura 14. Las Alianzas Público – Privadas - Sociales

Fuente: elaboración propia (2018).

Estudiar, aprender y avanzar en el conocimiento, la forma y los mecanismos de acceder a programas y proyectos tanto de asistencia técnica como de recursos (tecnológicos, económicos, humanos) se convierte en una necesidad real para gobiernos y comunidades. Formar recurso humano y organizaciones especializadas en presentar y gestar acciones encaminadas a identificar y gestionar este tipo de ayudas es necesario.



Las estructuras gubernamentales nacionales, departamentales y municipales se modernizan y exigen de las organizaciones sociales requisitos mínimos para acceder a los procesos relacionados con la planeación y la asignación de recursos.

Las alianzas en el mundo de hoy y del futuro se edifican y prospectan sobre temas específicos, proyectos localizados, número de beneficiarios e impactos sociales, económicos, ambientales y organizacionales.

## **12. Conclusiones**

Después de haber identificado la plataforma legal, las relaciones institucionales, los actores políticos/sociales, así como la incidencia, la calidad y la magnitud de la participación en los procesos de desarrollo relacionados con la planeación, el ordenamiento territorial y los proyectos, esta investigación dio como resultado las conclusiones que se presentan a continuación.

No hay dudas acerca del peso y la importancia concedida en los mandatos de ley (Constitución Política, Leyes, Decretos), en cuanto a cómo debe ser la participación en los procesos de desarrollo del país y sus entidades territoriales.

Es una verdad de apuño: en la actualidad no existe correlación entre la planeación, el ordenamiento territorial y los proyectos. La participación de la sociedad en los procesos de desarrollo carece de hilo conductor, y podría decirse que es usada para propósitos de los gobernantes en sus acciones de gobierno. Es más importante el listado de participantes, que el resultado de un proceso, la transformación de un territorio, la continuidad de un proyecto o el seguimiento a la inversión sea público o privada.

Existe una lucha de poder silenciosa, pero que está latente; todo esto tiene raíces profundas de institucionalidad en un modelo político que domina y termina condicionando buena parte de las decisiones y realizaciones de gobiernos, de los empresarios, de las comunidades, porque si fuese resultado de la concertación, la necesidad y la pertinencia socio funcional, los resultados demostrarían lo contrario.

En últimas, el gobernante y sus equipos deciden sobre los proyectos que generalmente van destinados a responder a una política nacional, a la prioridad del gobernante de turno, a dar respuesta con obras de infraestructura a una petición sectorial.

Los actores sociales intentan, demuestran voluntad, acuden al llamado de gobernantes y empresarios, replican acciones tradicionalistas de agencias de gobierno o mandatos del gobernante de turno; pero, solo son artesanos de planes y programas, desconocedores —la mayoría de las veces— del concepto y de las implicaciones del desarrollo, y se convierten casi en “idiotas útiles”. Su única línea de acción son las esporádicas capacitaciones y los cursos de emprendimiento, en donde todos producen, pero no tienen las herramientas para lograr cambios o efectos consistentes, porque en ellos, existe desconocimiento científico-tecnológico. El conocimiento científico también puede dirigirse hacia la promoción, gestación o presentación de empresas y mercados, a la formación de organizaciones intermedias, a la asociación y la coordinación de los actores para la introducción de técnicas innovadoras destinadas a realizar cambios socioeconómicos. Se carece de poder, pero no de poder político, sino de poder para cambiar, e incluso de incidir de manera sólida en el entorno (territorio).

Las relaciones entre grupos de actores (gobierno-empresarios-ciudadanos) se instauran en un ambiente de desconfianza. Al existir desconfianza entre los distintos actores, surge la inoperancia; estos actores no se permiten la cooperación entre ellos y otros actores económicos,

tales como los empresarios y la academia, entre otros. También existe el miedo a efectuar cambios en el modelo, o por lo menos a atreverse a desmitificarlo. No existe de parte de las autoridades municipales el interés por hacer un cambio sustancial en cuanto a la aplicación de otras opciones de desarrollo.

Otro elemento que es necesario mencionar es el de los actores externos. Si bien esta categoría no se incluyó en las encuestas, estos son actores que tienen influencia en distintos sectores tanto de gobierno como de la población: son los líderes y los partidos políticos. Estos actores ejercen influencia por medio de promesas, y terminan parcializando, dividiendo, segregando e inutilizando la organización y la búsqueda de capacidades de la misma población, porque se rigen por la promesa de campaña y abandonan o ignoran las necesidades existentes.

A pesar de lo anteriormente expuesto, no se puede decir que las acciones del gobierno, de las entidades privadas o de las comunidades ignoren o no reproduzcan desarrollo en el territorio, dentro de la concepción del desarrollo comunitario. Esto se expresa no solo en la actualidad dentro de las esferas sociales, políticas y económicas, sino también a través de precedentes históricos que posicionan al municipio como un territorio activo en cuanto a materia de organización de sujetos que estén encaminados a ser actores significativos. Falta motivación para realizar cambios en los razonamientos institucionales tradicionales que propicien nuevas relaciones entre sus miembros, en donde se exija el respeto a las diferencias y donde el protagonismo no sea solo jerárquico, y la participación se le dé únicamente al representante de un conglomerado —por ejemplo, el presidente de la asociación o el presidente del comité—, sino que el protagonismo y la participación de todo el conglomerado de actores colectivos sea plena y que privilegie derroteros encaminados a la correlación y la sinergia entre los planes, el

ordenamiento territorial y la participación, todo ello en el marco de proyectos que integren e interrelacionen actores y organizaciones.

Estas acciones que tienen correlación entre los factores descritos: plan, ordenamiento territorial y proyecto, han quedado encalladas y entran en el sistema del mercantilismo imperante, con una planificación estratégica limitada, sin una visión y un proceso de desarrollo a partir del análisis del pasado, presente y futuro, con carácter integrado e integral que identifique potencialidades y limitaciones, permitiendo trascender sobre escenarios y proyectos.

Se constituiría la asociatividad participativa público-privada, dicho de otra manera una organización horizontal o por medio de redes, cuya concepción de las personas es entendida como desarrollo comunitario y se expresa no sólo en la actualidad dentro de las esferas sociales, políticas y económicas, sino que también hacen parte de hechos precedentes históricos de municipios, corregimientos, veredas, barrios y sus organizaciones, actuando estos como sujetos que están encaminados a ser actores, en propiciar nuevas relaciones entre sus miembros, en donde se exija el respeto a las diferencias y en donde el protagonismo no sea jerárquico; por ejemplo: el presidente de la asociación, el presidente del comité, sino que el protagonismo y la participación sean plenas de todo el conglomerado de actores en forma colectiva.

Los análisis de las encuestas realizadas a organizaciones sociales, empresarios e instancias de gobierno dejan algunas consideraciones de significativa importancia, que se presentan a continuación.

La planeación, el ordenamiento territorial y los proyectos se operan y trabajan desde los gobiernos y las empresas privadas como compartimientos separados carentes de ejes integradores.

La participación de organizaciones sociales es precaria y carente de solidez científica o de soportes en el conocimiento estructurado.

Los gobiernos en diferentes niveles “usan” la participación para la validación de sus ejercicios de planeación y ordenamiento territorial.

La empresa privada en sus procesos de responsabilidad social apoya sus inversiones o acciones en proyectos puntuales. Sus acciones carecen de articulación con los propósitos municipales de desarrollo.

Los diferentes actores dejan constancia en las encuestas acerca de la necesidad de educar y formar en los diferentes procesos de desarrollo territorial, para de esta manera tener participación efectiva, pertinente y orientada hacia el cambio estructural.

### **13. Recomendaciones**

Entre las recomendaciones que pueden manifestarse están dirigidas a las diferentes instancias de gobierno, a los actores sociales y a los actores políticos y sociales, que se presentan a continuación.

A las diferentes instancias de gobierno:

- ✓ Que implementen un plan de reforzamiento institucional (organizacional y formativo), orientado a transformar el sistema socioeconómico, la promoción del aprendizaje social y la habilidad para intervenir e innovar a nivel local.
- ✓ Realizar acciones de innovación y mejora del conocimiento, como uno de los principales objetivos del desarrollo.

A los actores sociales, de acuerdo con los resultados de análisis de las encuestas, se les recomienda:

- Consolidar esquemas de trabajo entre las organizaciones sociales, sistematizar experiencias exitosas y trabajar sobre esquemas de representación política eficientes.
- Formar o crear organizaciones-red. Esta conformación o distribución de organizaciones-red debe tener como característica principal la interacción entre gobierno y empresas locales-comunidades, y a partir de allí establecer alianzas que les permitan a los sistemas generar crecimiento y desarrollo.
- Generar acciones para realizar el cambio y la adaptación institucional, porque el desarrollo debe ser promovido por los actores que se organizan a partir de proyectos integradores (plan, ordenamiento territorial). Es por ello que los actores sociales son los principales protagonistas de la generación de cambios.

A los actores políticos y sociales:

- Disminuir la desconfianza a partir de la conformación de espacios de encuentro basados en la capacidad de los actores para ordenar su entorno, sistematizando experiencias. A partir de la aplicación de estas habilidades, de manera paulatina se empezarán a reforzar las relaciones entre los actores a partir de ideas que solucionan problemas orientados al beneficio y desarrollo de todos.
- A los actores políticos y sociales, para que se transformen en actores sociopolíticos que propicien la creación de fuerzas sociales, que motiven a la población para que se produzca organización, que cambien prácticas institucionales y grupos organizados y formalizados que den impulso a capacidades importantes en los pobladores, para que las acciones puedan legitimar las prácticas económicas, políticas, sociales y culturales.

- El ejercicio de los actores sociopolíticos debe servir como mediador entre los grupos sociales y el sistema social, político y económico, a partir de actuaciones macro y micro.

Al referirse a macro, quiere decir insertarse en cuestiones globales y estructurales, mientras que las actuaciones micro se refiere a que puedan resolver problemas territorializados.

## 14. Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente (2019 [1991]). Constitución Política de Colombia. *Gaceta Constitucional*, 116. Disponible en [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Botero, C. (ed.). (1987). *Función pública y descentralización*. Bogotá: Cider - Uniandes.
- Casal, J., y Enric Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6a. ed.). Londres y Nueva York: Routledge.
- Congreso de Colombia (2015). *Ley Estatutaria 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática*. Disponible en <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>
- Congreso de Colombia (1997). *Ley 388 de 1997 de Ordenamiento Territorial. Por la cual se modifica la Ley 9ª de 1989, y la Ley 3ª de 1991 y se dictan otras disposiciones*. Disponible en <http://www.minvivienda.gov.co/POTPresentacionesGuias/Regimen%20de%20Licencias%20y%20Sanciones%20Urban%C3%ADsticas.pdf>
- Congreso de Colombia (1994). *Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Diario Oficial, 41.450. Disponible en <http://www.secretariajuridica.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/ley-152-1994>



- Congreso de Colombia (1993). *Ley General Ambiental de Colombia, Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 41.146, de 22 de diciembre de 1993. Disponible en [https://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia\\_99-93.pdf](https://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_99-93.pdf)
- Congreso de Colombia (1990). *Ley 10 de 1990. Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones*. Disponible en [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf)
- Congreso de la República (2015). *Ley Estatutaria 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática*. Bogotá: Diario Oficial, 49.565. Disponible en [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1757\\_2015.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1757_2015.html)
- Corte Constitucional (1996). Sentencia C-021 de enero de 1996. Bogotá. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1996/C-021-96.htm>
- Fracica, G. (1998). *Modelo de simulación en muestreo*. Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Google (s. f.). *Google Forms*. Disponible en [https://www.google.com/intl/es-419\\_co/forms/about/](https://www.google.com/intl/es-419_co/forms/about/)
- Jany, J. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kinnear, C., y Taylor, R. (1998). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2017). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

Ministerio de Educación Nacional (2009). *Decreto 1306 de abril 17 de 2009. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional y se determinan las funciones de sus dependencias*. Disponible en <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-189345.html>

Ministerio del Interior y de Justicia (2011). *Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial. Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones*. Disponible en [https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/noticias/cartilla\\_ley\\_organica\\_de\\_ordenamiento\\_territorial.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/noticias/cartilla_ley_organica_de_ordenamiento_territorial.pdf)

Puentes, G. (2011). ¿Son los Planes de Desarrollo un mecanismo eficaz para el fortalecimiento de las democracias participativas? *Desafíos* 23(2), 277-321. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/1808>

Stahl, J., y Grundmann, G. (2002). *Como la sal en la sopa*. Quito: Abya Yala.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.** Propuesta metodológica ajustada para abordar el desarrollo territorial a partir de proyectos

## **INFORME APLICACIÓN DE ENCUESTAS**

### **ORIGEN**

Se parte de una base de datos existente de 550 personas, entre líderes sociales, ediles y personas relacionadas con algunos mecanismos de participación ciudadana así como en proyectos sociales (anexo 2.6).

### **HERRAMIENTAS**

Se hizo uso de herramientas ofimáticas para la tabulación y organización de la información obtenida en la encuesta, para su posterior análisis y presentación de los resultados en gráficas.

Para el proceso de encuestado se utilizó la herramienta Google Forms, disponible como herramienta web para este propósito, debido a su fácil acceso y manejo, además de permitir capturar una información organizada y tener una versatilidad bastante útil a la hora de crear formularios web (anexos 2.7 y 2.8)

### **DISEÑO**

Partiendo de la necesidad del estudio que se iba a realizar, se diseñaron encuestas cerradas, para tener un mejor manejo de los datos, con preguntas en su mayoría de opción múltiple, con única respuesta o con múltiple respuesta, dándole así al encuestado una variedad de respuestas para seleccionar aquella con la que más se sintiera conforme o identificado; así mismo, se

utilizaron escalas de calificación para capturar información del nivel de participación y resultados obtenidos de parte de los encuestados en el tema tratado en el formulario (anexos 2.2 y 2.4).

## PROCESO Y RESULTADO

La base de datos obtenida nos presenta una población potencial de 550 personas para ser encuestadas. Luego procedimos a hacer un envío masivo de la información a modo de presentación, seguido del enlace al formulario de la encuesta. Este proceso se realizó a través de los números telefónicos contenidos en la base de datos, mediante la aplicación WhatsApp. Inicialmente los resultados de las respuestas fueron bajos, de tal forma se emprendió otra táctica, que consistió en establecer una relación mediante llamada telefónica a los encuestados, con lo cual se logró aumentar de forma pertinente el número de casos efectivos sobre la encuesta (anexos 2.3 y 2.5).

## RESULTADOS

Tipo de estudio	Encuesta a líderes sociales.
Técnica de investigación	Entrevista <i>online</i> .
Ámbito geográfico	Área Metropolitana de Centro Occidente.
Población objetivo	Líderes sociales y personas relacionadas con los mecanismos de participación ciudadana.
Diseño muestral	Muestreo aleatorio simple.
Tamaño de la muestra	550 +/- 2%.
Cuestionario	Diseñado para identificar niveles de conocimiento y participación en procesos de participación ciudadana.
Fecha de levantamiento	12 de octubre de 2018 a 19 de octubre de 2018.



## RESULTADOS ENCUESTA A LÍDERES

(ANEXO 2.3)

## RESULTADOS ENCUESTA A ORGANIZACIONES:

(ANEXO 2.5)

“El Territorio  
plataforma del desarrollo”  
comunidad u organización

---

**TALLER**

**PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO**

TEMÁTICA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

1. INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES: (temática) \_\_\_\_\_

Nombre	Organización, empresa, fundación, otro	Dirección, teléfono, Email	Sexo	Niño, joven, adulto, tercera edad	Documento de identidad

Coordinador(a) de Grupo: \_\_\_\_\_

Relator(a) del Grupo: \_\_\_\_\_

## PONGÁMONOS DE ACUERDO

### 2. DEFINAN EN GRUPO QUÉ ENTIENDEN POR \_\_\_\_\_

### 3. CÓMO SE HA RELACIONADO EL \_\_\_\_\_ CON EL TERRITORIO

¿POR QUÉ FUE TAN IMPORTANTE EL PASADO? ¿Y QUÉ TENEMOS EN EL PRESENTE? ¿HACIA DÓNDE DEBEMOS IR?

#### 4. ANÁLISIS DEL PASADO

Describan lo que ha representado para el (ámbito territorial) _____	Si existieron hechos y organizaciones, relaciónelos.	Describa la relación del tema con el Territorio.

#### 5. ANÁLISIS DEL PRESENTE

Describan lo que ha representado para el (ámbito territorial) _____	Si existen hechos y organizaciones históricos, relaciónelos.	Describa la relación del tema con el Territorio.



**6. PENSEMOS EL FUTURO**

Describan lo que piensan ustedes podría para el (ámbito territorial) _____	Qué hechos y organizaciones habría que generar.	Cuál debería ser la relación del tema con el Territorio.

**7. TOMANDO COMO BASE EL ANÁLISIS DE PASADO, PRESENTE Y FUTURO, IDENTIFIQUEN** (tres problemas, potencialidades):

PASADO		
CAUSAS	EL PRINCIPAL PROBLEMA	CONSECUENCIAS
CAUSAS	LA POTENCIALIDAD MÁS IMPORTANTE	CONSECUENCIAS

**8. TOMANDO COMO BASE EL ANÁLISIS PASADO, PRESENTE Y FUTURO, IDENTIFIQUEN** (tres problemas, potencialidades):

PRESENTE		
CAUSAS	EL PRINCIPAL PROBLEMA	CONSECUENCIAS
CAUSAS	LA POTENCIALIDADES MÁS IMPORTANTE	CONSECUENCIAS

**9. IDENTIFIQUEN LOS IMPACTOS DE \_\_\_\_\_ CON LO SOCIAL**

IMPACTOS	CAUSAS

	CONSECUENCIAS

**10. IDENTIFIQUEN LOS IMPACTOS DE \_\_\_\_\_ CON LO ECONÓMICO**

IMPACTOS	CAUSAS
	CONSECUENCIAS

**11. IDENTIFIQUEN LOS IMPACTOS DEL \_\_\_\_\_ CON LO AMBIENTAL**

IMPACTOS	CAUSAS
	CONSECUENCIAS

**12. IDENTIFIQUEN LOS IMPACTOS DE \_\_\_\_\_ CON LO POLÍTICO INSTITUCIONAL**

IMPACTOS	CAUSAS
	CONSECUENCIAS

**13. A PARTIR DE LOS ANÁLISIS DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO, LAS POTENCIALIDADES, PROBLEMAS Y LAS FRAGILIDADES, DESCRIBAN O DIBUJEN EL ESCENARIO \_\_\_\_\_.**

<b>ESCENARIO 1.</b> Cómo podría la temática analizada avanzar en la reducción de los desequilibrios territoriales.	<b>ESCENARIO 2.</b> Cómo podría la temática analizada plantear una nueva estructura socioeconómica.
--	---

--	--

<p><b>ESCENARIO 3.</b> Cómo podría la temática analizada avanzar la relación territorio desarrollo tecnológico.</p>	<p><b>ESCENARIO 4.</b> Cómo podría la temática analizada avanzar en el uso racional de los recursos naturales.</p>
---	--

<p><b>ESCENARIO 5.</b> Cómo podría la temática analizada avanzar en hacer de _____ un territorio de paz.</p>	<p><b>ESCENARIO 6.</b> Cómo podría la temática analizada avanzar un nuevo esquema de gobernabilidad o nueva institucionalidad.</p>
--	--

<p><b>ESCENARIO 7.</b> Cómo podría la temática analizada avanzar la consolidación de esquemas participativos, equitativos y que movilicen a la sociedad.</p>	<p>SI USTEDES CONSIDERAN QUE EXISTE OTRO ESCENARIO, DESCRÍBANLO.</p>
--	--

**14. REALICEN (GRÁFICO O MAPA) UN ESQUEMA EN EL CUAL:**

RELACIONEN EL O LA \_\_\_\_\_ CON EL TERRITORIO (Modelo de Ocupación) Y(O)  
VISUALICEN EL TERRITORIO AL AÑO \_\_\_\_\_

**15. Identifiquen tres programas y(o) proyectos en cada nivel**

Proyecto	Ámbito	Acciones	Alianzas

*Fuente:* elaboración propia (2018)